UNIVERSIDAD EUDE

Dirección de marketing y gestión comercial

Objetivos

Distinguir las estrategias de desarrollo de una empresa basadas en la detección, creación y comunicación de valor mediante sus áreas de marketing y comercialización, elaborando una propuesta crecimiento estratégico basada en el conocimiento y satisfacción de los clientes.

Índice

1. Marketing estratégico: orientado al cliente

1.1. Conceptualización del marketing estratégico y operativo

1.2. El núcleo del marketing: el poder del cliente

1.3. La necesidad de tener clientes

1.4. Definición de "cliente"

2. Segmentación de mercados

2.1. Concepto y utilidad de la segmentación de mercados

2.2. Ventajas y utilidad de la segmentación de mercados

2.3. Requisitos para una segmentación eficaz

2.4. El proceso de segmentación de mercados

2.5. Criterios para segmentar el mercado

2.6. La macrosegmentación

2.7. La microsegmentación: identifiquemos a nuestros clientes

2.8. El análisis del entorno de marketing

2.9. Elementos del macroentorno

2.10. Elementos del microentorno

3. Investigación de mercados

3.1. Características de la investigación de mercados

3.2. Información que podemos extraer de la investigación de mercados

3.3. Funciones de la investigación de mercados

3.4. Proceso de la investigación de mercados

3.5. Reconocimiento del problema y los objetivos de la investigación

3.6. Investigación y planeación preliminar

3.7. Recopilación de datos

3.8. Diseño de la muestra

3.9. Clasificación, análisis e interpretación de la información

3.10. Tipos de estudios de mercados: cualitativos y cuantitativos

4. El análisis DAFO: una herramienta clave del marketing estratégico

4.1. Conceptualización del análisis DAFO

4.2. La importancia del DAFO

4.3. La definición de objetivos y el análisis DAFO

4.4. El proceso de formulación estratégica y el análisis DAFO

4.5. El análisis interno y externo de la empresa

4.6. La elaboración del DAFO

5. Posicionamiento y *branding*

5.1. Concepto de posicionamiento: imagen, identidad y posicionamiento

5.2. Imagen, identidad y posicionamiento

5.3. Estrategias y acciones para influir en el posicionamiento

5.4. Los estadios del posicionamiento

5.5. El mapa de posicionamiento

5.6. Delimitación conceptual: diferencias entre imagen corporativa (IC), reputación corporativa (RC) y responsabilidad social corporativa (RSC)

5.7. Caracterización de la reputación corporativa

5.8. Modelos de evaluación y gestión de la reputación

5.9. *Branding*: la marca

5.10. Creando marca

6. Sistema de dirección comercial

6.1. Dirección y gestión del equipo comercial

6.2. Estilos de dirección y liderazgo

6.3. Funciones y roles de la dirección

6.4. La organización del departamento de ventas. La estructura horizontal y vertical

6.5. Motivación de la fuerza de ventas

7. Plan de marketing y plan de ventas

7.1. El plan de marketing

7..2. Plan de ventas

7.3. Integración del plan de ventas y el plan de marketing

Bibliografía

1. Marketing estratégico: orientado al cliente

1.1. Conceptualización del marketing estratégico y operativo

Hay cientos de definiciones en torno al concepto de Marketing, y por lo tanto, en una nota técnica introductoria, no procede divagar sobre el concepto en sí mismo, sino que lo que aquí se pretende es presentar una idea clara y concisa del Marketing, de su relación con la estrategia, y de distinguir entre "marketing estratégico" y "marketing operativo".

Veamos tres definiciones.

1. La idea clave es que el marketing, según Kotler[1], "es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".

2. Para la American Marketing Association (AMA), "el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..."

3. Creo conveniente que un profesional del marketing conozca las dos definiciones anteriores, pero procede una idea general para luego ver la función de marketing en la empresa y su distinción funcional: estratégica y operativa. Por lo tanto, aquí propongo una definición que muestra concisamente el concepto de marketing: "el marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización".

Otros aspectos interesantes del marketing estratégico:

Por otro lado, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, loca-

1. *Dirección de Mercadotecnia*, 8ª Edición, Philip Kotler.

lizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados.

En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo, se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables de influencia internas y externas a la empresa (DAFO), no solo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado.

En este contexto, las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el Marketing Estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no solo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. Para ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no solo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

Por último, estas son las diferencias entre el Marketing Estratégico y el Operativo.

Mientras que el Marketing Estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, el Marketing Operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del *marketing mix* para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al Marketing Operativo (o táctico) el planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing.

Muchas empresas no tienen todavía clara esta diferenciación y consideran que, realizando tan solo una campaña de publicidad para alcanzar los objetivos anuales, ya están actuando con una estrategia de marketing. Lo que realmente están haciendo es trabajar con una herramienta del marketing operativo, válida, eso sí, pero sin haberse detenido a reflexionar sobre los valores que la harán diferenciarse de la competencia.

En resumen, podemos decir que el Marketing Estratégico es imprescindible para que la empresa pueda no solo sobrevivir en su mercado, sino posicionarse en un lugar preferencial de este.

Para ello, los elementos que deberán considerarse en un Plan de Marketing Estratégico son, entre otros:

— Selección y segmentación de los mercados.

— Análisis del entorno y la competencia.

— Comprender el comportamiento del mercado y del cliente.

— Posicionamiento de valor para el P/M/E (producto/marca/empresa)

Estos elementos citados constituyen, por tanto, el esqueleto o índice de las distintas clases que configuran el curso de Marketing Estratégico, y en cada una de ellas abordaremos estos elementos desde una perspectiva práctica, orientada al negocio y al cliente.

Recuerda

Los elementos que deberán considerarse en un plan de marketing estratégico son, entre otros:

— Selección y segmentación de los mercados.

— Análisis del entorno y la competencia.

— Comprender el comportamiento del mercado y del cliente.

— Posicionamiento de valor para el P/M/E (producto/marca/empresa).

— Construcción de la imagen corporativa.

Todo ello en consonancia con la misión, visión y valores de la organización.

1.2. El núcleo del marketing: el poder del cliente

La "óptica cliente" es el pensamiento fundamental del marketing actual, independientemente de que se trate de productos de consumo, servicios o bienes industriales, incluidos los servicios prestados por profesionales independientes, indicando que toda organización debe tener puestas sus perspectivas en el cliente, desde todas las áreas funcionales.

Con la situación actual del mercado, siempre cambiante e impredecible, ha vuelto a surgir la siguiente pregunta: "¿qué importancia tiene el cliente para la empresa?"

También vamos a contestar a esta otra pregunta: "¿por qué tenemos la necesidad de tener clientes?"

Importancia del cliente para la empresa

La respuesta no es compartida por igual en todo tipo de empresas, pero lo cierto es que el cliente es el verdadero impulsor de la empresa y el responsable de la existencia y continuidad de esta. El objetivo común de las empresas es el de ofrecerle un servicio o producto al cliente. Si el cliente no existe, la empresa tampoco.

Ante unos mercados caracterizados por una oferta que supera mucho la demanda, el cliente es consciente del poder que tiene frente a las empresas proveedoras. El cliente, dentro del mercado, tiene multitud de opciones que le dotan de fuerza y poder en la relación con los posibles proveedores.

1.3. La necesidad de tener clientes

¿Por qué tenemos la necesidad de tener clientes?

En la situación actual del mercado, caracterizado por bajas tasas de crecimiento, con un pobre incremento de la demanda y con ello de "nacimiento" de nuevos clientes, y frente a la amplia y competitiva oferta, se plantea una nueva filosofía en la empresa que se basa en la necesidad de creación de relaciones sostenibles y, por tanto, duraderas con los clientes de la empresa.

Gestionar de manera estratégica el "activo" más importante de la empresa y la base de su existencia, el cliente, y conseguir su "fidelización", lo que supone tener una perspectiva largoplacista, y no la miope visión de la rentabilidad a corto plazo.

El modelo de libre mercado o modelo capitalista en el cual se encuentran inmersas la inmensa mayoría de empresas en el ámbito mundial presenta una característica que se traduce en una gran presión para estas: la necesidad de crecer, dado que, en un contexto competitivo, si nuestra empresa no crece, sí lo harán las de la competencia y con ello rápidamente se quedará desplazada del mercado.

Está claro que crecer cuando los mercados experimentan importantes tasas de crecimiento es relativamente sencillo, puesto que las empresas se concentran en capitalizar las oportunidades que les ofrece el crecimiento del mercado, y el nivel de competencia existente entre las empresas es débil, puesto que éstas destinan sus recursos a captar dicho crecimiento al haber demanda y clientes potenciales para todas ellas. No obstante, las circunstancias cambian cuando los mercados se saturan, dejan de crecer y las empresas siguen teniendo la necesidad u obligatoriedad de seguir creciendo. Esta situación se traduce en que las empresas, para poder crecer, deben intentar captar a los clientes de sus competidores o parte de las ventas de estos. Ello solo puede lograrse si la empresa es capaz de ofrecer mejores productos o servicios que sus proveedores actuales, y se traduce en mayores costes e inversiones comerciales y, con ello, en desgaste de los márgenes y resultados.

El actual contexto en la inmensa mayoría de mercados presenta bajas tasas de crecimiento y, como consecuencia, una baja tasa de aparición de nuevos clientes potenciales en el mercado, por lo que las empresas que operan en los mismos están obligadas a crecer.

Ante ello, las empresas se dan cuenta de que para poder crecer deben captar clientes de sus competidores y asumir los esfuerzos y riesgos que ello implica.

Ante este escenario de la importancia de los clientes para la empresa, el objetivo primordial de la empresa debe ser satisfacer las necesidades de sus clientes, pero, para ello, debe conocerlos y a través de ellos conseguir la mayor información posible, por lo que, al mismo tiempo, surge la pregunta: ¿quiénes son nuestros clientes? Responder a ello es fundamental para determinar cualquier objetivo y estrategia que desee definir la empresa para poder permanecer y desarrollarse con éxito en el mercado.

1.4. Definición de "cliente"

La palabra "cliente" proviene del griego antiguo y se refiere a la "persona que depende de", es decir, en nuestro contexto serían aquellas personas que tienen la necesidad de algún producto o servicio que nuestra empresa puede aportarles y, por ello, tenemos la capacidad de satisfacer sus necesidades.

El concepto de cliente puede definirse a través de diferentes aspectos cualitativos en base a su relación con la empresa. Entre los mismos se pueden destacar las siguientes características:

— Satisfacción: aquel comprador que está satisfecho con nuestra oferta. Ser cliente implica satisfacción.

— Confianza: confía, cree y está satisfecho con nosotros, lo que implica que cualquier novedad por parte de la empresa la aceptará, con una alta probabilidad, favorablemente. Es un factor clave para nuestro crecimiento y desarrollo.

— Fidelidad: es fiel a la empresa y lo demuestra en los lazos que se mantienen a través de una relación continuada y duradera con la empresa.

— Rentabilidad: comprará más aún, invirtiendo menos en acciones comerciales gracias a la buena relación existente, puesto que no es lo mismo en relación con los esfuerzos el hecho de que "nos vengan a comprar que tener que ir a vender".

— Información individualizada: mediante una gestión de la relación y la información inteligente que facilita a la hora de conocer sus necesidades, gustos y preferencias aumenta, con un menor esfuerzo, nuestra capacidad de satisfacción y cobertura de sus necesidades.

— Difusión: actúa como prescriptor por estar satisfecho, y aporta a nuestra imagen de marca opiniones favorables.

Conclusión

Las principales características de la "estrategia empresarial" serían las siguientes:

— La estrategia es el patrón de los principales objetivos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

— La estrategia es la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital, adaptándose a un entorno cambiante. La estrategia es, pues, la manera de vincular a una empresa con su entorno, persiguiendo el ajuste mutuo entre ambos.

— La estrategia permite la toma de decisiones para hacer que la empresa sea más competitiva.

— La estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo.

— La estrategia se orienta hacia la creación de oportunidades para la empresa.

— La "estrategia" de una empresa se plantea en tres niveles:

  - A nivel corporativo.
  - A nivel competitivo.
  - A nivel funcional.

Aunque parezca evidente, el cliente para la empresa significa:

— La razón de su existencia, puesto que, si el cliente no existe, la empresa tampoco.

— La fuente de los recursos que nos permite permanecer y seguir compitiendo en el mercado.

La cuestión clave reside, entonces, en no perder la orientación al cliente, desde cualquier área de la empresa; aunque muchas compañías olvidan esto y se centran en aspectos que no son más que "medios", dejando de lado el "fin".

2. Segmentación de mercados

2.1. Concepto y utilidad de la segmentación de mercados

Es a finales de los años 60 cuando definitivamente la estrategia de las empresas pasó de estar orientada a la producción a orientarse al mercado; y es en ese momento cuando se comienza a tener necesidad de segmentar el mercado.

Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de subconjuntos homogéneos referentes a hábitos, necesidades y gustos de sus componentes, que se denominan segmentos. La finalidad de identificar estos segmentos es permitir a las empresas adaptar mejor sus políticas de marketing a todos o algunos de estos subconjuntos.

Aunque la esencia de la segmentación es el conocimiento profundo de los clientes y consumidores, este proceso se basa en la optimización de recursos y permite que la empresa pueda satisfacer la mayor cantidad de demanda, con el mismo *mix* de marketing (4 P).

Hoy en día, con la creciente orientación no solo al mercado sino al cliente, se habla de microsegmentación, e incluso de personalización, con nuevas funciones como el marketing directo.

Segmentar es, en el fondo, una estrategia de marketing que pretende dirigirse en vez de al público total, a diferentes grupos de forma más especializada.

La creciente competencia ha hecho que los productos y servicios estén cada vez más adaptados al consumidor, y en el futuro muchos de ellos estarán hechos "a medida".

Los factores que han determinado el desarrollo de la segmentación son los siguientes:

— Cambios sociales: un mayor nivel de vida complica o especializa el consumo. Por otro lado, los cambios sociales han provocado una mayor heterogeneidad social que provoca el tener que dirigirse a segmentos más precisos.

— Flexibilidad: la evolución tecnológica ha permitido la flexibilidad en la producción y la incorporación de pro-

cesos informáticos a la producción y nuevos materiales. En definitiva, la producción se ha hecho más flexible.

— Diferenciación: la necesidad de diferenciar los productos de la empresa de los de la competencia.

— Nuevas tecnologías: las nuevas tecnologías, que permiten la manipulación de bases de datos enormes, e identificar los segmentos por diferentes variables, con lo que se obtienen segmentaciones muy precisas, inimaginables hace años.

2.2. Ventajas y utilidad de la segmentación de mercados

La segmentación del mercado comporta las siguientes ventajas:

— Reconocer la importancia de cada segmento.

— Conocer los clientes menos rentables y clientes más rentables.

— Detectar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado, evaluando el grado en que las necesidades de cada segmento están cubiertas con los productos y servicios existentes.

— Tendencias en la demanda para nuevos tipos de productos.

— Adecuar los productos y las políticas de marketing a los gustos y preferencias de cada subgrupo.

— Preparar estrategias y presupuestos basados en una información más fiable para cada segmento específico y realizar previsiones con más fundamento.

— Poder compaginar adecuadamente los mensajes publicitarios y los medios utilizados con las características y hábitos de cada segmento.

— Organizar mejor la red de distribución y los puntos de venta de la empresa, según las peculiaridades de cada segmento y sus características de consumo.

Según J. Rivera y M. Garcillán, "la segmentación es el proceso desarrollado por la empresa para dividir su mercado total en varios grupos o submercados más pequeños. Esta división, en base a características de los consumidores, o a diversos criterios de compra/uso de los productos y servicios, trata de encontrar submercados que son homogéneos en sí mismos, pero heterogéneos entre sí".

El primer artículo donde se establecían una serie de requisitos para poder segmentar fue en el libro *Research for Marketing Decision*, de Paul Green y Donald Tull. Estos fueron los cuatro criterios que definieron:

a. Los segmentos deben de existir en el mercado de referencia y no ser una ficción de la imaginación del que realiza el estudio.

b. Los segmentos deben ser identificables (repetida y constantemente).

c. Los segmentos deben ser razonablemente estables durante el tiempo.

d. Uno debe ser capaz de alcanzar el objetivo de forma eficiente.

Posteriormente, una de las mejores aportaciones de Kotler al hablar de segmentación, es la del establecimiento que hace de una serie de requisitos a tener en cuenta a fin de que la

segmentación resulte efectiva. Parece obvio pensar entonces que no todas las segmentaciones son útiles.

Caso

No sería difícil dividir (segmentar) los consumidores de café entre rubios y morenos, pero sin duda, el color del cabello no es relevante en este caso. Sería, entonces, un desaprovechamiento de recursos hacer esta segmentación. Incluso podríamos considerar que si los consumidores de café (producto que tiende a commodity) consumieran la misma cantidad de café siempre, no percibieran diferencias de gusto y estuvieran dispuestos a pagar el mismo precio por cualquier tipo de café, el mercado del café sería un mercado en el que no sería viable segmentar y deberíamos aplicar un marketing masivo. ¡Qué desviados estaríamos de la realidad!

La marca suiza Nestlé ha sabido identificar a la perfección varios nichos en el mercado de cafés en cápsulas monodosis. Hasta el punto de que se dirige a segmentos distintos con productos distintos. Un público de clase alta y selecto, al que se dirige con su marca de café Nespresso; y un público más amplio, con las máquinas de café y bebidas varias Dolce Gusto.

Para que un segmento de mercado sea útil para la empresa, este debe ser:

— **Medible**: el tamaño, poder adquisitivo y las características del segmento han de poder medirse.

— **Sustancial**: el segmento ha de ser lo suficientemente grande y rentable como para ser atendido. Un segmento debe ser, de entre los grupos homogéneos disponibles, el más aprovechable a partir de un programa de marketing elaborado a su medida. Aunque exista un segmento de personas con minusvalías, a un fabricante de coches no le es rentable fabricar un coche que se adapte a sus necesidades.

— **Accesible**: el segmento debe poder ser alcanzado y atendido con eficiencia.

— **Diferenciable**: el segmento ha de ser conceptualmente distinguible y responder de forma distinta a diferentes combinaciones de elementos y programas de marketing. Si las mujeres solteras y casadas responden de igual modo a un determinado perfume, no constituyen segmentos distintos.

— **Accionable**: es posible formular programas efectivos para atraer y atender al segmento.

A estas recomendaciones de Kotler, deberíamos añadir los siguientes casos (7) en los que no sería útil segmentar.

— Cuando la categoría de producto tiende a una *commodity* pura sin destacadas diferencias en los atributos de producto.

— Cuando el mercado es tan pequeño por sí solo que, al segmentarlo, ningún segmento sería rentable.

— Que un pequeño grupo de los consumidores tenga una tan gran proporción del volumen de ventas que sean el único *target* relevante.

— Cuando una única marca tenga todo el poder en un mercado y además todos los consumidores sean los posibles consumidores.

2.3. Requisitos para una segmentación eficaz

El proceso de segmentación comporta las siguientes fases:

1. Definición del mercado a segmentar: recoger y analizar toda la información que hay sobre el mercado que se quiere segmentar (dimensión, situación, uso del producto, frecuencia de compra...).

2. Elección de los criterios de segmentación: selección de las variables elegidas para segmentar. Los criterios se pueden clasificar en:

   — Criterios objetivos

      • Variables demográficas: como edad, sexo, estado civil, peso, estatura, circunstancias familiares (con o sin hijos), etc. Son utilizados por los fabricantes de ropa, calzado, cosmética.

      • Variables geográficas: el lugar de residencia a distintos niveles (país, región, hábitat, barrio) implica diferencias culturales, religiosas, de hábitos y costumbres.

      • Variables socioeconómicas: el nivel de ingresos, de estudios o la ocupación son considerados entre otros por determinadas marcas de joyas y relojes que se dirigen exclusivamente a personas con rentas altas.

      • Variables de comportamiento de compra: como la frecuencia de compra (no consumidores, consumidores ocasionales, medios y grandes consumidores); la motivación de compra (precio, calidad, cercanía, variedad, disponibilidad); y la fidelidad de compra.

   — Criterios subjetivos o variables psicográficas: Criterios psicológicos y de comportamiento: como personalidad, estilos de vida, preferencias... Por ejemplo, dos personas de la misma edad y sexo, una casada y otra soltera tienen distintas formas de disfrutar del ocio y por lo tanto demandarán vacaciones diferentes.

2.4. El proceso de segmentación de mercados

Estos son los pasos para la segmentación de mercado.

— **Determinación y descripción de los segmentos del mercado**: Una vez que los datos han sido recogidos, estos se depuran y agrupan, y se identifican los segmentos. Hay que destacar que para que la segmentación sea útil, cada segmento debe estar formado por un conjunto de personas de las mismas características, con necesidades similares y/o comportamientos homogéneos en relación con el producto.

— **Evaluación y elección de los segmentos**: La empresa debe decidir qué factor utilizar para la elección del segmento/s: rentabilidad, vinculación, etc. El parámetro de elección en las empresas suele ser la rentabilidad del segmento, y esta estimación es importante para establecer posteriormente la asignación de los recursos destinados para llegar a él, así como la estrategia que la empresa debe desarrollar.

— **Elección de la estrategia a seguir y definición del mix de marketing**: Finalmente, la empresa debe decidir entonces a cuál o a cuáles de los segmentos va a dirigir sus productos, lo que dependerá de la competencia que haya en cada segmento, de los recursos económicos de que disponga la empresa, de sus ventajas competitivas... En definitiva, deberá elegir la estrategia a seguir. Esta puede ser:

  - Estrategia de marketing indiferenciado: consiste en dirigirse a la totalidad del mercado con la misma estrategia de marketing, es decir, tratar a los diferentes segmentos del mercado de la misma manera basándose en las características comunes y no en las diferencias. Se utiliza la misma estrategia para todos los segmentos. La ventaja es la reducción de costes y el inconveniente es la mayor competencia. Hoy en día, esta estrategia cada vez es más difícil.

  - Estrategia de marketing diferenciado: la empresa se dirige hacia los diferentes segmentos con productos y actuaciones diferentes. Esta estrategia es más costosa que la anterior. Todas las variables de marketing estarán condicionadas por el segmento: publicidad, precio, distribución... Se lleva adelante una estrategia distinta para cada segmento.

  - Estrategia de marketing concentrado: consiste en concentrar la actividad comercial en uno solo o pocos segmentos.

Observa que...

Cuantos más criterios se empleen más se podrá adaptar la empresa a las necesidades de cada grupo de clientes, aunque la comercialización de sus productos se complicará. Eso sí, los segmentos considerados deben ser los suficientemente grandes para que resulten rentables, aunque pueden elegirse varios criterios (segmentación multicriterio): sexo, edad, estilos de vida, características psicográficas...

Por ejemplo, un mercado que utiliza mucho la segmentación es el de la telefonía móvil, que suele tener ofertas y tarifas en función del perfil profesional (empresas, autónomos, particulares...), del estilo de vida (familiar, jóvenes...) o del tipo de consumidor (tarifas planas, con/sin Internet, con puntos...).

2.5. Criterios para segmentar el mercado

El fin propio de la segmentación es la formación de grupos homogéneos de clientes/consumidores. Para determinar estos grupos pueden utilizarse diferentes criterios, es decir, diferentes grupos de variables o características que permitan explicar el proceso o fenómeno que se estudia.

Los diferentes criterios que se utilizan habitualmente pueden agruparse en dos categorías:

— Criterios generales: Independientes del producto o servicio considerado, así como del comportamiento de compra. Sirven para dividir cualquier población o grupo de personas, sea o no un mercado. Estos criterios son: demográficos, geográficos, socioeconómicos, de personalidad, de estilos de vida, etc.

— Criterios específicos: Relativos al fenómeno que se estudia, por tanto, están relacionados con el producto o el proceso de compra. Puede ser: la fidelidad y actitudes hacia la marca, los motivos de compra, las ventajas y el uso del producto, la forma y lugar de compra, etc.

Para que la segmentación pueda ser eficaz, existen una serie de requisitos mínimos o cualidades básicas que debe reunir un segmento para que éste sea considerado óptimo. Estas cualidades son las siguientes:

— **Homogeneidad interna**: esto significa que los consumidores o clientes del segmento deben ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables escogidas y sus dimensiones de segmentación.

— **Heterogeneidad externa**: es decir, los clientes agrupados en un segmento deben ser lo más distintos posible respecto a los agrupados en otro segmento y respecto a su respuesta probable ante las variables escogidas.

— **Mensurabilidad**: esto significa que los componentes del segmento puedan identificarse y medirse para conocer su tamaño.

— **Estabilidad**: las características de agrupación deben permitir que la empresa pueda disponer de tiempo para producir y comercializar la oferta dirigida al segmento.

— **Accesibilidad**: se refiere a la posibilidad de acceder física y psicológicamente al segmento con ofertas dirigidas a los consumidores, pero en un tiempo y a unos costes rentables.

— **Potencialidad**: característica que está formada por un tamaño suficiente o por un crecimiento sostenido del segmento, que pueda garantizar su rentabilidad para la empresa.

— **Atractivo/idoneidad**: además de la rentabilidad económica y financiera que debe tener el segmento, también se debe considerar su atractivo, idoneidad y/o rentabilidad social. Es decir, si los posibles consumidores/clientes reforzarán la imagen y posicionamiento de la empresa, se adecúan al perfil buscado, etc.

2.6. La macrosegmentación

Antes de entrar en el análisis concreto de los clientes, conviene definir el terreno de juego, las tres coordenadas del mercado en el que queremos competir y que designamos como "mercado de referencia". Estas tres coordenadas son:

— La función básica, la **necesidad** que se pretende satisfacer.

— La tecnología o **procesos** utilizados para realizar esa función.

— Los grupos de **clientes** a los que va dirigida.

Pero, ¿cuáles son las diferencias con la microsegmentación?

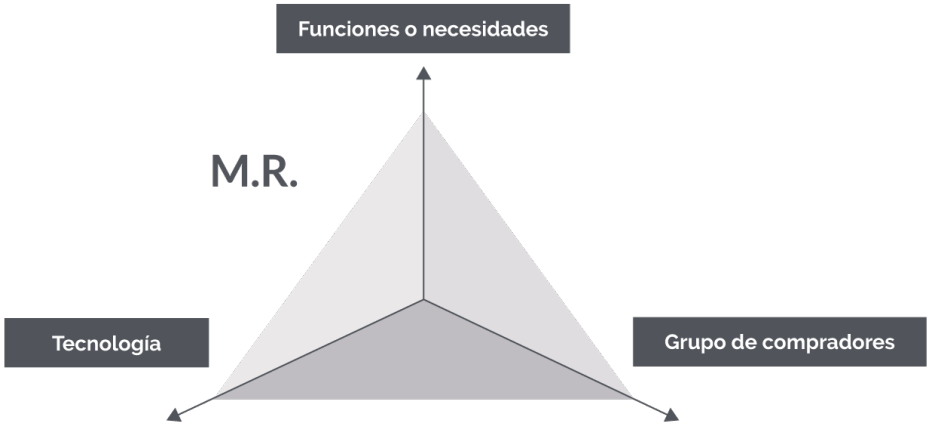
Siendo más académicos, esta determinación del mercado de referencia de funciones, tecnología y grupo de clientes se llama "macrosegmentación". Posteriormente, el análisis pormenorizado de cada grupo de clientes concreto, indagando con más precisión en sus tipologías y expectativas en relación con un producto/servicio, se llama "microsegmentación" y a ello nos dedicaremos con mayor detalle, dada su importancia, en la siguiente pantalla.

Presenta una diferencia con la microsegmentación, la cual está más relacionada con el marketing operativo. Asimismo, la macrosegmentación permite establecer una sinergia entre las oportunidades, así como oportunidades de negocio y de distribución de recursos. A diferencia de la microsegmentación (que trata de adaptarse rápidamente a las evoluciones de los clientes), la macrosegmentación es más estable y trata de prever y adaptarse a los cambios del macroentorno.

El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador y no desde el punto de vista del productor. Para alcanzar este objetivo intervienen las tres dimensiones (funciones, tecnología y grupo de clientes) en la división del mercado de referencia en macrosegmentos.

Por tanto, la macrosegmentación (definir el mercado de referencia), es esencial para dar respuesta a estas preguntas, que deben establecerse como paso previo al proceso de microsegmentación, que veremos a continuación.

Mira este esquema en tres dimensiones de la macrosegmentación.



Ahora veremos cuál es la utilidad de la macrosegmentación:

Pues esta sirve, fundamentalmente, para dar respuesta a las siguientes preguntas claves:

— ¿Cuál es mi campo de actividad o negocio?

— ¿Cuáles son las posibilidades de crecimiento en esta actividad? ¿Cuáles son los factores claves que controlar en mi negocio?

— ¿Quiénes pueden ser mis competidores?

2.7. La microsegmentación: identifiquemos a nuestros clientes

La macrosegmentación realizada para definir nuestro mercado de referencia nos ha llevado a una visión general del grupo de clientes al que nos vamos a dirigir. Con la microsegmentación, profundizaremos sobre quiénes son estos clientes y especialmente cuáles son sus necesidades y motivaciones de compra específicas. Para realizar la microsegmentación, disponemos de cuatro criterios que orientarán la investigación:

Criterio 1: microsegmentación sociodemográfica

Es el método más sencillo porque se basa en identificar a los clientes a partir de parámetros objetivos y fácilmente identificables: localización, edad, sexo, profesión, renta, nivel de estudios… Dado que este criterio se centra en la descripción de las características de los segmentos, más que conocer las propias razones de compra/consumo, también se le conoce como "segmentación descriptiva".

Criterio 2: microsegmentación por ventaja buscada

Consiste en identificar a los clientes para los cuales es prioritario (y que principalmente buscan) un determinado atributo/ventaja del producto o servicio. Su decisión de compra, por lo tanto, se inclinará por aquel producto que mejor responda a esa ventaja buscada, otorgando un peso menor al resto de atributos.

La ventaja buscada más común es el precio, especialmente en bienes de consumo. Se trata de consumidores cuya actitud habitual y su criterio prioritario es la búsqueda del mejor precio ofertado, incluso por encima de otros atributos de producto. No son necesariamente los consumidores con menor poder adquisitivo. Se trata, más bien, de una variante de la actual "cultura de consumidor" basada en la percepción de que buena parte de los productos de una misma categoría tienen características muy similares en cuanto a prestaciones, calidad, duración…, por lo que el único factor diferencial buscado es el precio.

Este segmento de consumidores ha movido a muchas marcas de primer nivel a sacar al mercado líneas de producto (con la misma marca o con marcas diferentes) con características similares y precio sensiblemente inferior al original.

Caso. Por ejemplo, PMI trabaja como "marca de precio" de las leches y zumos Pascual; lo mismo sucede con Dacia (del grupo Renault) con menor equipamiento, o los detergentes WIPP y DIXAN (de menor precio) del Grupo Henkel, etc.

El criterio de microsegmentación por ventaja buscada será el de utilización apropiada cuando tengamos la suficiente certeza de que nuestra marca o producto concreto tiene alguna ventaja diferencial que presumiblemente responde a la necesidad de un determinado segmento de clientes que buscan ese valor añadido diferencial.

Criterio 3: microsegmentación por estilos de vida

Este criterio para conocer e identificar a los clientes está basado en la hipótesis de que personas de colectivos heterogéneos tienen comportamientos similares en muchos campos del consumo, teniendo en común lo que se denomina un "estilo de vida".

Caso. Veamos con un ejemplo qué es un estilo de vida y su proyección sobre el comportamiento de las personas. Imaginemos un grupo de vegetarianos estrictos. A primera vista, y por sus parámetros sociodemográficos, se trataría de un grupo humano muy heterogéneo:

entre ellos hay un médico madrileño de 55 años, la cajera de un súper de Barcelona, un estudiante malagueño de Bellas Artes, la directora de ventas de una editorial... Está claro que son heterogéneos en sus perfiles sociodemográficos, pero tienen en común su adhesión a ese modelo alimentario que renuncia a comer carne y otras proteínas de origen animal. Es obvio que estas personas tienen el mismo comportamiento en lo que se refiere a sus compras de alimentos, pero quizás los parecidos no acaben ahí. Es muy probable que también tengan otras coincidencias en campos como la lectura, el tipo de vacaciones que prefieren (¿a que no se imagina a estas personas en un circuito turístico masificado, sino más bien en entornos naturales?), gusto por la ropa de tejidos naturales, coches poco contaminantes, etc.

Pero ¿hasta dónde llega esa coincidencia de comportamientos? Si aceptamos que los vegetarianos tienen cierta similitud en sus preferencias por las vacaciones en la naturaleza, ¿podemos pensar también que sus gustos serán parecidos en cuanto a la decoración, por ejemplo? ¿Afectará su condición de vegetarianos a la telefonía móvil que contratan?

La microsegmentación por estilos de vida es un arma de doble filo. Es una herramienta muy potente para identificar las tendencias de los consumidores, porque los diferentes estilos de vida cada vez modelan con más intensidad los comportamientos de los individuos. Pero tienen la ambigüedad a la que aludíamos: ¿hasta dónde se extiende esa similitud de comportamientos?

Véase otro ejemplo. Cada vez existen más parejas "DINKIS" (*Double Income -No Kids*), es decir, parejas en las que ambos trabajan y no tienen hijos. A pesar de que pertenezcan a clases sociales de diferente nivel económico, todas ellas comparten un parecido estilo de vida, que se caracteriza por su gran capacidad de gasto en viajes y vacaciones, frecuencia de salidas nocturnas, tendencia a la compra de alimentos precocinados, alta capacidad de endeudamiento hipotecario.

Estas pautas de comportamiento comunes a los *dinkis* permiten considerarles como un grupo objetivo idóneo para ciertos productos e incluso pronosticar con grandes probabilidades de acierto su adhesión o rechazo a una nueva categoría de productos.

Caso. Las campañas de publicidad de Ikea. "Redecora tu vida", apelan sistemáticamente a estilos de vida muy cercanos a los *dinkis*: parejas liberadas, sin hijos, ni otras cargas familiares, que disfrutan de su tiempo libre, etc.

Si se quieren explorar los estilos de vida de los clientes potenciales deberemos utilizar criterios de análisis tales como las actividades desarrolladas, actitudes y valores, opiniones... afinando la sensibilidad para detectar estos cambios sociales emergentes. Solo quedaría una cuestión más por discernir: suponiendo que se seleccionan los clientes por su adhesión a un determinado estilo de vida, ¿dónde y cómo localizarlos? ¿cómo llegar, por ejemplo, a los vegetarianos? La solución está en cruzar este criterio de segmentación con otros criterios como el sociodemográfico, los hábitos de compra, etc.

Criterio 4: microsegmentación por hábitos de compra

Esta clasificación tiene algunas similitudes con la anterior, pero con menos profundidad vivencial. Se basa en la hipótesis de comportamientos de compra similares en colectivos heterogéneos. La similitud, por lo tanto, se reduce tan solo a los hábitos de compra, no trasciende a otras facetas de la vida.

Entre los criterios utilizados en el análisis están: la tasa de compra, tipo de usuario, hábitat, grado de sensibilidad a las variables del mix de marketing (precio, promoción, canales de venta...).

Caso. Por ejemplo, las familias numerosas tienen comportamientos de compra similares. Se inclinan por los formatos grandes, frecuentan los grandes almacenes, son más regulares en su compra de fin de semana —en la que participan dos o más miembros de la familia— y, por el contrario, son menos propensas a las compras de impulso, etc.

Criterio 5: microsegmentación geodemográfica

Se trata de un modelo de segmentación de clientes que está en pleno auge y que demuestra una notable capacidad para identificar pautas de comportamientos de los consumidores y, sobre todo, para localizarles territorialmente.

La complejidad de los entornos y lo vertiginoso de sus cambios afectan la forma de gerenciar las empresas. El surgimiento de nuevas tecnologías permite aplicar herramientas innovadoras en los procesos de toma de decisiones. La posibilidad de "georreferenciar" variables demográficas y socioeconómicas a través de software específicos (*data-mining*...) contribuye a desarrollar sistemas de información integrados que optimizan los procesos de planificación y gestión de las organizaciones.

El geomarketing puede definirse como un sistema integrado por datos, programas informáticos de tratamiento, métodos estadísticos y representaciones gráficas destinado a producir una información útil para la toma de decisiones, a través de instrumentos que combinan la cartografía digital, gráficos y tablas.

"La segmentación geodemográfica considera al mercado como un conjunto de unidades geográficas. Dentro de cada unidad geográfica se trata de obtener una tipología del mercado, de modo que internamente sean lo más homogéneas posibles y, a la vez, las diferencias con las demás sean las máximas posibles" (Santesmases Mestre y otros, 2004).

La segmentación geodemográfica nació en los EE. UU. a mediados de la década de los 70 y está basada en el principio de que "aves del mismo plumaje vuelan juntas". Esto significa, que la gente con similar bagaje socioeconómico tiende a vivir cerca uno del otro dentro de comunidades o "nidos". Así, pequeños grupos definidos geográficamente con personas similares pueden ser identificados y combinados con grupos similares en otras áreas geográficas para crear segmentos que tienen similares características socioeconómicas o de estilo de vida.

La segmentación geodemográfica consiste en determinar, a través del análisis estadístico de caracterización socioeconómica, diversos grupos similares de consumidores que se asocian a unidades geográficas pequeñas. Así, los segmentos creados están compuestos de muchas unidades pequeñas delimitadas geográficamente, que pueden ser códigos postales o zonas censales que pueden estar distribuidas en diferentes partes de la ciudad o el país. Las unidades consideradas para cada grupo son similares en cuanto a características demográficas y de viviendas, así como características socioeconómicas de los hogares que comprenden dichas unidades.

La información para la formación de los segmentos normalmente se obtiene del censo o de encuestas de caracterización socioeconómica. Luego estos datos se procesan a través de métodos estadísticos para posteriormente asignar los grupos obtenidos a unidades geográficas previamente definidas. La gran bondad de este sistema es que permite unir variables demográficas y posteriormente conductuales con variables geográficas. Los sistemas tradicionales nos proveen solo de métodos indirectos para relacionar los residentes de un lugar con variables demográficas o de comportamiento.

Conclusiones

Segmentar es, en el fondo, una estrategia de marketing que pretende dirigirse en vez de al público total, a diferentes grupos de forma más especializada.

Las etapas del proceso de segmentación son:

1. Definición del mercado de referencia.
2. Elección de los criterios de segmentación.
3. Determinar los segmentos del mercado.
4. Evaluación y elección de los mismos
5. Elección de la estrategia a seguir.

Para una segmentación eficaz, los distintos segmentos seleccionados deben tener:

1. Homogeneidad interna.
2. Heterogeneidad externa.
3. Mensurabilidad.
4. Estabilidad.
5. Accesibilidad.
6. Potencialidad.
7. Atractivo/idoneidad.

— La microsegmentación sociodemográfica es el método más sencillo, porque identifica a los clientes por parámetros básicos como la edad, sexo, renta o nivel de estudios. Se considera un criterio básico y complementario al resto.

— La microsegmentación por ventaja buscada identifica a clientes para quienes es prioritario y buscan por encima de todo un determinado atributo de producto.

— La microsegmentación por estilos de vida está basada en la hipótesis de que personas de colectivos heterogéneos tienen comportamientos similares en muchos campos del consumo, teniendo en común lo que se denomina un "estilo de vida".

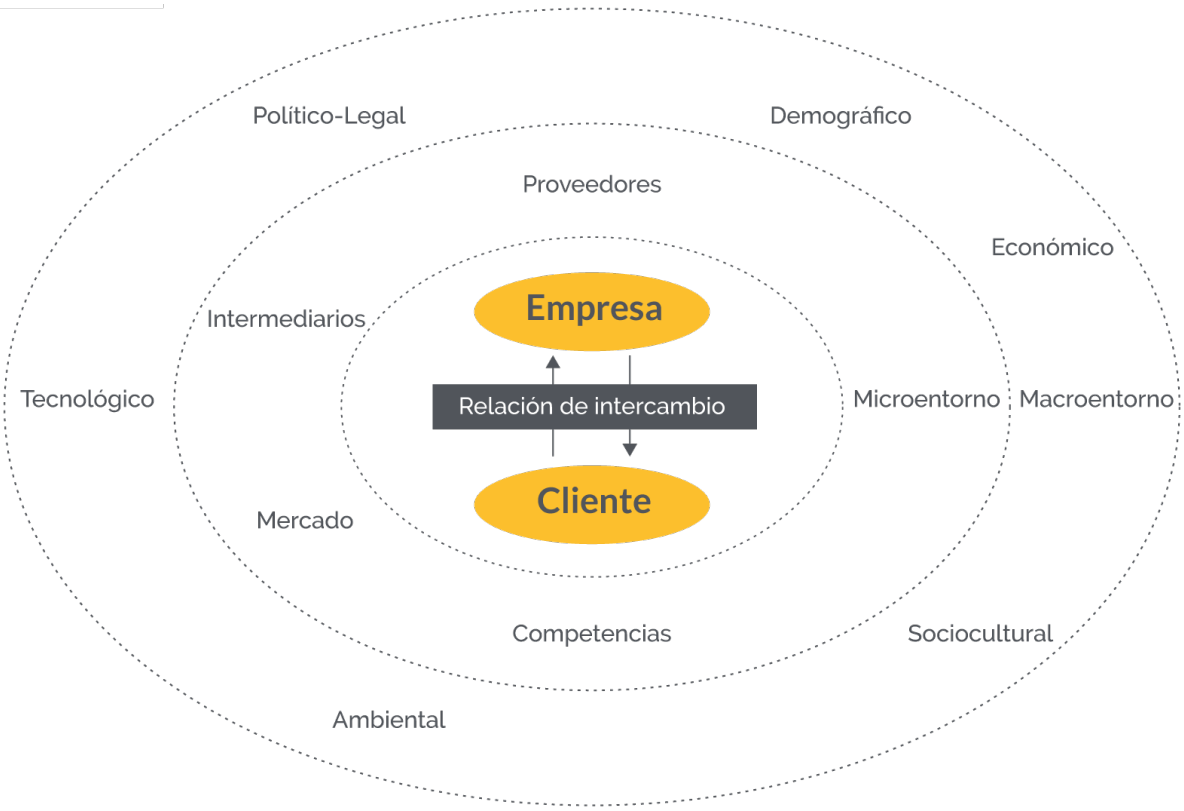
— La microsegmentación por hábitos de compra se basa en comportamientos similares de compra en colectivos heterogéneos, pero por razones menos vivenciales.

— La microsegmentación geodemográfica consiste en determinar, a través del análisis estadístico de caracterización socioeconómica, diversos grupos similares de consumidores que se asocian a unidades geográficas pequeñas.

2.8. El análisis del entorno de marketing

El entorno empresarial está formado por el conjunto de elementos externos a la organización que afectan o pueden afectar a sus actuaciones. Es habitual clasificarlos en dos tipologías: como elementos del macroentorno o como elementos del microentorno.

Las fuerzas externas y no controlables que configuran el macroentorno (al que a veces se le denomina entorno genérico) existen con independencia de la relación de intercambio de la empresa con los consumidores



— El macroentorno: Está formado por todos los aspectos de mográficos, económicos, socioculturales, medioambientales, tecnológicos, políticos y legales que, de una manera por lo general menos directa e inmediata, condicionan la actuación empresarial.

— El microentorno (también conocido como entorno específico) engloba el conjunto de factores externos y no controlables por la empresa que están más próximos a su relación de intercambio y que, por lo tanto, influyen de modo más directo sobre su actividad. Así, el microentorno está formado básicamente por el mercado en el que opera la empresa, por los proveedores, por los intermediarios o distribuidores y por la competencia.

2.9. Elementos del macroentorno

Vamos a analizarlos basándonos en cuatro categorías.

Entorno demográfico: el estudio de las variables demográficas de la población es especialmente relevante para detectar las oportunidades que ofrece el entorno. De hecho, la evolución de variables como la edad, el hábitat de residencia, la densidad de la población, el crecimiento demográfico y las tasas de natalidad y mortalidad ha dado lugar a una serie de cambios que veremos en el siguiente elemento interactivo.

Entorno económico: el análisis del entorno económico contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta nacional, tipos de interés, inflación, desempleo, tipos de cambio, balanza de pagos, carga fiscal, etc., todas ellas de influencia para la evolución de las economías y, por ende, de las empresas que las componen. El conocimiento de estos indicadores ha adquirido mayor importancia a partir de las situaciones de crisis acaecidas actualmente en las economías occidentales, y por la interconexión/globalización creciente que se da entre las economías de los distintos países.

Entorno sociocultural: la sociedad occidental ha experimentado cambios trascendentes durante las últimas décadas. Destacan especialmente los provocados por la incorporación progresiva de la mujer al mercado de trabajo y la difusión de patrones culturales globales.

Entorno medioambiental: el medioambiente ha adquirido una importancia creciente en los últimos tiempos por la representación ecologista y por la representación parlamentaria obtenida por los partidos "verdes" en algunos países europeos y la propia Unión Europea. También por la mayor conciencia social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales.

Ahora veremos pormenorizadamente cada uno de los sucesos que marcan esos entornos en los últimos años.

Entorno demográfico

Crecimiento de la población mundial

Desde la segunda mitad del siglo XX, la tasa de natalidad se ha mantenido relativamente estable en muchos países en vías de desarrollo a la vez que disminuía la tasa de mortalidad, mientras que la mayoría de las economías occidentales han registrado una reducción de la tasa de natalidad al mismo tiempo que aumentaba la esperanza de vida de su población. Sin embargo, el conjunto de la población mundial ha continuado creciendo a buen ritmo gracias, fundamentalmente, a los fuertes crecimientos de las áreas en desarrollo.

Estos y otros cambios demográficos afectan a las actividades de negocio. Por ejemplo, la baja tasa de natalidad de los países desarrollados provoca que el consumo de juguetes y alimentos infantiles disminuya, a la vez que aumenta la demanda de planes privados de pensiones y de residencias para personas mayores.

La tasa de natalidad va en continuo decremento, al mismo tiempo que sube la esperanza de vida.Ello conlleva a un menor crecimiento de la población y a una inversión de la pirámide poblacional, que va tomando forma de "bala", estrechándose por el menor número de jóvenes y el mayor número de mayores.

Dimensión y composición de los hogares

Desde la década de los 80, la dimensión y la composición de los hogares han ido cambiando, de manera que muchos de ellos ya no responden a la estructura de la familia tradicional, integrada por padre, madre e hijos. Esta tendencia es fruto de la disminución del número de

matrimonios y del incremento de la inestabilidad de las familias, registrándose un aumento de separaciones y divorcios. Sucede, además, que en un mismo hogar entorno político-legal.

Actualmente se observa un menor empeño (desde el punto de vista del intervencionismo) de los poderes públicos en el desarrollo del sistema económico, si lo comparamos con la fuerte intervención existente en los años 60-70. Se ha producido cierta desregulación, que ha dado un mayor protagonismo a las leyes del mercado y que fomenta la competitividad.

Si bien la desregulación proporciona nuevas oportunidades de mercado, también plantea nuevos y difíciles retos a las empresas. La desregulación puede hacer más difícil la predicción de las estrategias de los competidores, los comportamientos del consumidor y la evolución de los cambios legales y sociales.

Desde el punto de vista político, el entorno influye de esta forma: La estabilidad del sistema político es la principal premisa para la viabilidad y desarrollo de cualquier país, y por ende, de sus unidades económicas y empresas. La alternancia de partidos en el gobierno de las democracias consolidadas no es una variable que cause inquietud en los agentes económicos.

Por el contrario, en países con democracias frágiles, expuestas a la tentación del retorno a formas de gobierno cuasi-dictatoriales, la emergencia de líderes populistas o con programas muy intervencionistas, sí puede crear alarma en los mercados. También un ordenamiento legal estable y respetuoso con las libertades es otra de las premisas para la sana organización de los mercados. Dentro de este marco general se dictan normas que afectan particularmente a determinados sectores y mercados, que deben prestar atención especial a estos factores de entorno.

Entorno económico

La evolución del IPC o de los tipos de interés, como parámetros básicos, condiciona la renta neta disponible de los consumidores y su capacidad crediticia. Es patente, por lo tanto, que los mercados de productos superfluos y de bienes duraderos, que frecuentemente requieren algún tipo de financiación, se verán especialmente afectados por dichos parámetros, lo que a su vez incidirá en la actividad de la industria auxiliar proveedora de estos productores.

Los teóricos nos explican que hay ciclos cortos y largos en la economía, pero esto parece una lectura a posteriori, más que una previsión que se pueda proyectar en el calendario de los próximos años. Lo cierto es que la mayor parte de las empresas vivimos en el corto plazo y es difícil hacer una gestión con previsiones a largo. En épocas de bonanza económica seguimos produciendo y repartiendo beneficios como si nunca hubieran de llegar las vacas flacas.

Entorno sociocultural

Incorporación progresiva de la mujer al mercado de trabajo

Con la incorporación de la mujer al mercado de trabajo se modifica de una manera significativa el reparto tradicional de los roles en el hogar.

Así es cómo influye el entorno sociocultural (13) en nuestras decisiones: La continuada evolución de las tecnologías forma parte casi consustancial de nuestras vidas. Es un hecho, el cambio, con el que los consumidores y las empresas convivimos con naturalidad, sin sorpresas. No hay empresa con vocación de continuidad que se desentienda de los avances que se producen (mejor, los que se avecinan) en las tecnologías de su sector. El seguimiento de

este entorno tecnológico no es incumbencia exclusiva de los técnicos, especialmente si la nueva tecnología no afecta solamente al plano productivo, sino que se proyecta en atributos perceptibles por el consumidor.

Es más, las decisiones internas que se hayan de tomar en esta materia pueden ser fuente de debate entre técnicos y marketing, porque sus visiones son complementarias. Los primeros conocen mejor las ventajas y las implicaciones de coste de las nuevas tecnologías. Marketing, por su parte, debe aportar su conocimiento de los mercados en relación a dichas tecnologías, las nuevas tendencias, las expectativas de los clientes y las actitudes observadas en la competencia.

Dado que la inmensa mayoría de las empresas no son creadoras, sino seguidoras de las nuevas corrientes tecnológicas, las decisiones han de moverse entre dos precipicios, el de la anticipación prematura y el de la incorporación tardía. Los criterios estrictamente técnicos, -costes de implantación, formación del personal, productividad y prestaciones-, son bastante objetivos y relativamente fáciles de ponderar; es más difícil aventurar la demanda latente de los productos nacidos de estas nuevas tecnologías, su aceptación de los mercados.

El seguimiento del entorno tecnológico no puede limitarse al propio sector, sino que ha de extenderse a otros ámbitos en los que podrían aparecer productos sustitutivos. A principios de los años 90, el mayor enemigo de los fabricantes de faxes no estaba entre sus competidores, sino en una tecnología virtual que empezaba a implantarse, el correo electrónico. A más de un fabricante, este incipiente medio de comunicación le pilló mirando hacia otro lado.

Quizás sea interesante hacer una consideración final acerca de lo que Clayton Christensen, de la Universidad de Harvard, denomina "tecnologías disruptivas". Veámoslo.

Tecnologías disruptivas

Según Christensen, "las tecnologías disruptivas, al principio, no concuerdan con las necesidades y prestaciones de los clientes tradicionales ni satisfacen las necesidades de crecimiento de las compañías grandes. Decisiones lógicas de gestión, tales como focalización en market share, crecimiento o satisfacer las necesidades de nuestros clientes más importantes, nos llevarán a abandonar tecnología disruptivas, esto es lo que está en el corazón del dilema de cualquier innovador".

Christensen advierte que estas tecnologías, de las que inicialmente no se percibe todo su potencial de cambio, pueden acabar provocando a medio plazo una involución total que acabe con el negocio de los sectores establecidos. En estos temas es obligado citar el comportamiento de Digital, la empresa líder en fabricación de miniordenadores, que no supo ni quiso entender el tipo de disrupción de su negocio que significaba el PC. Ken Olsen, su entonces famoso CEO, pronunció una de las frases que pasarían a la historia, no precisamente por acertada: "¿Quién va a querer tener un ordenador en su casa?"

¿Por qué las compañías establecidas, e incluso los líderes en I+D+i, no son capaces de identificar a tiempo los cambios radicales que traen consigo estas tecnologías disruptivas? En parte, como dice Christensen, por la concentración de esfuerzos en el día a día, en la gestión rentable de la compañía; en parte también porque estas tecnologías suelen venir de la mano de pequeñas y jóvenes empresas que no parecen constituir una seria amenaza. Lo dicho constituye una buena razón para apreciar y potenciar el capital intelectual, un valioso activo que tienen los jóvenes emprendedores.

Caso. Y dejemos una pregunta en el aire: ¿Crees que Linux puede convertirse en una tecnología disruptiva frente al monopolio de Microsoft? ¿Qué podría decirse de otros sistemas operativos que compiten también con Windows (como el Mac de Apple)? La batalla es ya un hecho…

Entorno medioambiental

Cada vez aparecen más noticias sobre el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, los residuos tóxicos, los gases contaminantes perjudiciales para la capa de ozono, la progresiva disminución de vida vegetal y de diversas especies de animales en peligro de extinción, etc. Todo ello, y la concienciación que se está tomando al respecto, está produciendo un elenco de normativas que toman muy en serio el respeto al medioambiente, y conciencian a la sociedad, y al consumidor, por tanto, del uso responsable de los recursos naturales.

Desde una perspectiva empresarial o de marketing, la preocupación por el medioambiente puede conllevar, a corto plazo, un encarecimiento en los procesos de producción y fabricación. Sin embargo, se traducirá en la oferta de mejores productos que, a largo plazo, proporcionarán una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social.

Conclusiones sobre el macroentorno: la importancia de anticiparse al cambio entendiendo su evolución

En conclusión, hay que señalar que el macroentorno no es un retrato fijo, que no debe ser visto como una foto estática, sino que debemos leerlo con intención de interpretar hacia dónde se desplaza el fotograma del mañana, el terreno de juego de nuestro futuro. Yo me veo en la obligación de recordar que todo lo que leemos en los libros es el pasado. El mismo presente no es sino un pasado reciente. Os digo que yo no sé dónde van a vivir, pero que estoy seguro de que en el único sitio donde con toda certeza no van a pasar sus días es en el pasado. Lo que haya de suceder —como individuos, como profesionales o como empresa—, vendrá condicionado por la evolución del entorno. No por lo que hoy es nuestro entorno, sino por los factores que definirán ese entorno en el futuro. El futuro es incierto, pero no completamente imprevisible.

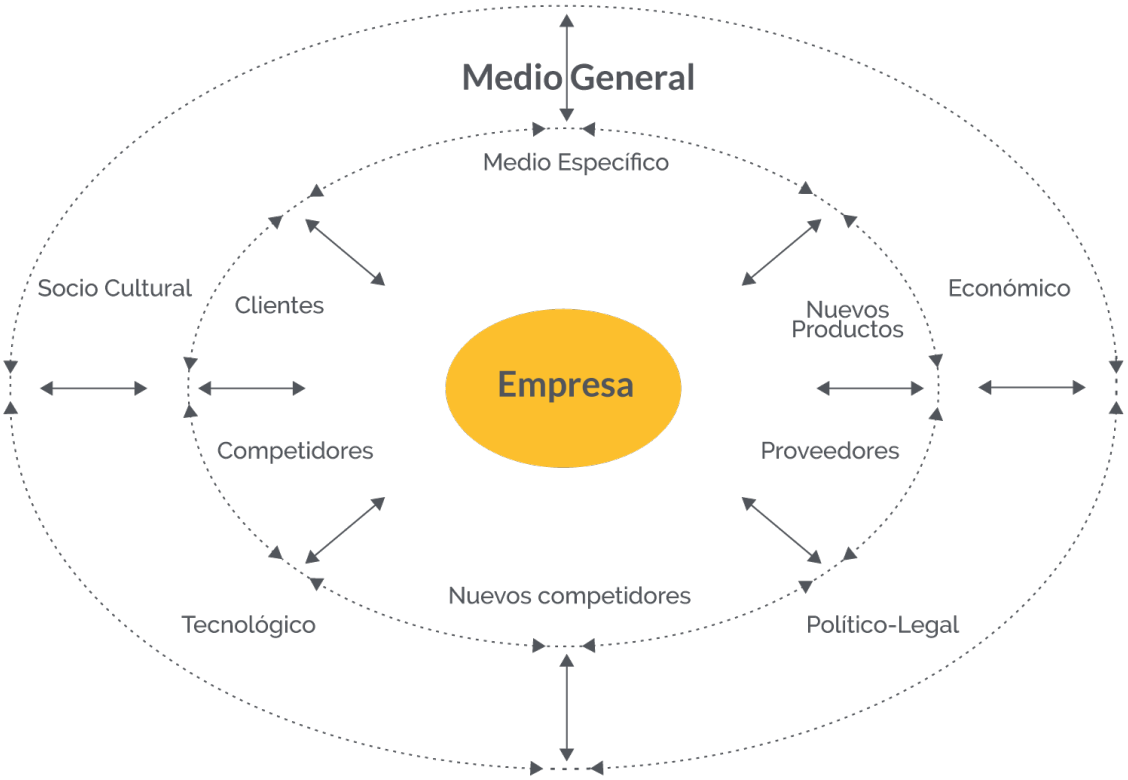
Es importante, muy importante, leer el entorno con esa actitud dinámica que nos invita a reflexionar hacia donde evoluciona la sociedad en todas sus dimensiones. Y no por mero afán cultural, sino por la perentoriedad de prepararnos para dicho entorno y anticipar decisiones que mañana, cuando el futuro sea presente, no podremos improvisar.

2.10. Elementos del microentorno

Como se deduce directamente del término, el microentorno externo contempla el escenario más próximo a una empresa en particular, replicando el análisis anterior a las peculiaridades de su sector o de sus mercados geográficos. Dentro de este ambiente próximo a la empresa, también entran en juego las consideraciones relativas a la competencia, proveedores e intermediarios, a cuyo análisis dedicaremos el presente epígrafe.

El microentorno interno, por su parte, es un examen introspectivo que se dirige a evaluar las “fortalezas y debilidades” de la empresa en relación con sus competidores y con las exigencias de evolución que dicta el escenario general analizado anteriormente. Los factores objeto de este análisis ponen el dedo en casi todas las áreas de la empresa: I+D, producción, finanzas y personas.

Vemos, una vez más, que las estrategias de marketing no incumben solamente a los especialistas de este departamento, sino que nacen del esfuerzo coordinado de todas las áreas.



Vamos a ver ahora cuáles son esos elementos del microentorno.

El mercado

Las acciones de marketing de la empresa tienen como destino el mercado, por lo que están condicionadas por las características que son propias de éste. Bajo la perspectiva del marketing, el mercado se compone de las personas que o bien son compradores actuales del producto, o bien pueden convertirse en compradores en un futuro cercano.

En consecuencia, para que exista un mercado, no basta con que haya individuos u organizaciones que tengan una necesidad o un conjunto de necesidades que puedan satisfacerse con el producto, pues también es preciso que estén dispuestos a satisfacer tales necesidades adquiriéndolo. Además, se requiere que dispongan de los medios económicos que les permitan comprarlo y que reúnan los requisitos legales para ello. Así, el concepto de mercado en marketing presenta los elementos siguientes:

En marketing es habitual distinguir entre el mercado actual, del que forman parte los clientes que solicitan la adquisición del producto en un momento determinado, y el mercado potencial, integrado en cambio por todas las personas interesadas en el producto que podrían llegar a adquirirlo. Este segundo concepto recoge, por lo tanto, el máximo número de personas a las que se puede ofrecer el producto.

Los proveedores

Para su normal funcionamiento, las empresas necesitan múltiples productos y de muy distintos tipos, bien para incorporarlos directamente a los procesos productivos y de comercialización o bien para realizar otras actividades de negocio con ellos.

La adecuación de la oferta de la empresa a las demandas del mercado depende en gran medida del suministro de los bienes y los servicios necesarios para producirla y comercializarla. Resulta esencial, por lo tanto, obtener los recursos materiales y humanos que se precisan en las condiciones más convenientes. Para ello se requiere tanto llevar una buena gestión de compras y aprovisionamientos de las materias y los equipamientos necesarios, como conducir adecuadamente la relación con las organizaciones que prestan servicios relevantes para la empresa (consultoras, agencias publicitarias, etc.).

Los intermediarios

Cuando la empresa se dirige a un número muy elevado de consumidores que se hallan repartidos en una amplia área geográfica, es habitual que, en lugar de crear una red de su propiedad para distribuir directamente los productos, se sirva de intermediarios que los comercializan. De este modo, cabe distinguir entre los intermediarios mayoristas y los minoristas.

— Los mayoristas venden los productos a otros intermediarios, que muchas veces son minoristas. Por su parte, los minoristas, tanto si han comprado los productos directamente al fabricante como si los han adquirido a un mayorista, se caracterizan por venderlos a los consumidores finales.

— Los minoristas, a su vez, pueden operar en establecimientos físicos, como supermercados, hipermercados, tiendas especializadas, grandes almacenes y centros comerciales, o pueden vender los productos a distancia (por correo, por televisión, por teléfono, por Internet, etc.).

La competencia

El entorno competitivo está formado por el conjunto de empresas que tratan de satisfacer la misma necesidad o grupo de necesidades de los consumidores a los que se dirige la compañía.

A menudo, la rivalidad entre las empresas que integran el entorno competitivo es intensa y tiene, además, carácter global. Cuando ello sucede, se hace especialmente necesario analizar la competencia desde una perspectiva del marketing, lo que permite conocer qué efecto pueden tener sus decisiones sobre la estrategia y los resultados de la empresa.

Puede parecer que identificar a los competidores es una tarea relativamente sencilla. No obstante, para ello habrán de considerarse todas aquellas organizaciones que tratan de satisfacer la misma necesidad en el mercado de referencia.

Identificar los competidores

Además, se deberán tener en cuenta tanto los competidores actuales como otras empresas que, aun sin actuar en el mercado, bien podrían introducirse en un futuro. Esta tarea no está exenta de dificultades.

Para ayudarse en la identificación de los competidores potenciales, se pueden tener en cuenta las vías más habituales por las que se introducen nuevas empresas en un mercado

(Aaker, 2004). De este modo, una expansión del mercado llevada a cabo por un competidor puede provocar su entrada en el mercado en el que compite la empresa como consecuencia de la ampliación de los límites del mercado original de ese competidor.

En otras ocasiones, pueden surgir nuevos competidores como resultado de la aplicación de una estrategia de expansión del producto, de manera que empresas que venían dedicándose a la comercialización de una determinada categoría de producto deciden diversificar su cartera y optan por lanzar un producto nuevo para ellas.

En otros casos, una organización que hasta el momento ha sido cliente de la empresa puede convertirse en su competidora, lo que se conoce como una integración vertical hacia atrás. Sin embargo, las estrategias de integración vertical hacia delante pueden implicar, en cambio, que algún proveedor de la empresa se convierta en competidor suyo.

Para desarrollar una completa información sobre los elementos del microentorno es conveniente acudir tanto a fuentes primarias como a secundarias. Algunas fuentes secundarias a las que acudir son: Cámara de Comercio, ICEX, directorios profesionales, informes y estudios de mercado.

Por otro lado, a veces es preciso desarrollar investigaciones propias y acudir a fuentes primarias poniendo en marcha investigaciones de mercado.

3. Investigación de mercados

La investigación de mercados es la recopilación y el análisis objetivo de la información relacionada con el mercado de bienes y servicios, que se realiza con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en el campo del marketing, así como también establecer políticas, objetivos y estrategias adecuadas para cumplir con las metas establecidas a favor de la empresa.

Para la obtención de esta información, la empresa se basa en medios científicos y prácticos, como pueden ser las estadísticas y el análisis de los datos. Estos datos incluyen la identificación del posible mercado para la empresa: el nivel de ingresos de los posibles clientes, los cambios en los intereses, gustos y hábitos de los consumidores, las prácticas de los competidores, orientaciones económicas, y toda aquella información necesaria para investigar las opiniones y actitudes de los clientes.

3.1. Características de la investigación de mercados

Estas son las características de la investigación de mercados:

— **Provee información**: la información es el resultado de la investigación de mercados y sirve de materia prima para el proceso de toma de decisiones en marketing.

— **Es objetiva**: debe ser neutral, sin compromisos preexistentes ni parcialidades con respecto al consumidor y con veracidad en los datos y la información obtenida. Debe mantener esta objetividad, teniendo en cuenta que, si el estudio de mercado lo comparamos con el realizado por otro investigador, deben existir coincidencias en los resultados, salvando ciertos márgenes de variabilidad.

— **Es un conocimiento sistemático y metódico**: es sistemático porque la investigación debe ser realizada mediante pasos interconectados y organizados de una manera coherente. La investigación no solo debe brindar una respuesta a una problemática concreta, sino que también debe unificar esta problemática (objetivos de la investigación) con las metas estratégicas de la empresa.

3.2. Información que podemos extraer de la investigación de mercados

Estos son los datos que se pueden extraer después de realizar una investigación de mercado.

Del mercado:	• Su amplitud o tamaño. • La situación geográfica o zona que abarca. • Determinar la zona de ventas más adecuada para el lanzamiento de un producto. • Sus características particulares.
Del consumidor:	• Conocer a los clientes actuales y los posibles nuevos clientes (clientes potenciales). • La forma de comportamiento de los clientes frente a nuestro producto. • Hábitos, costumbres y preferencias de los consumidores.
De la publicidad:	• Su efectividad. • Si la selección de medios fue la adecuada.
De la competencia:	• Percepción del consumidor. • Conocer aspectos de mercadeo de la competencia.
Otros motivos:	• Para determinar los precios que está dispuesto a pagar el comprador, que puede ser mayorista, minorista o consumidor. • Evaluar la cantidad de producto que es demandado por el mercado, para saber la cantidad a fabricar. • Conocer el comportamiento del producto a través de su ciclo de vida. • Buscar el mejor sistema de venta y la forma de pago de los clientes (al contado, pagos aplazados, etc.).

3.3. Funciones de la investigación de mercados

Estas son las funciones de la investigación de mercados.

— Consiste en brindar apoyo a la toma de decisiones de marketing basándonos en datos lógicos y no en suposiciones.

— Conocer si nuestro producto satisface de manera adecuada las necesidades o demandas de los consumidores.

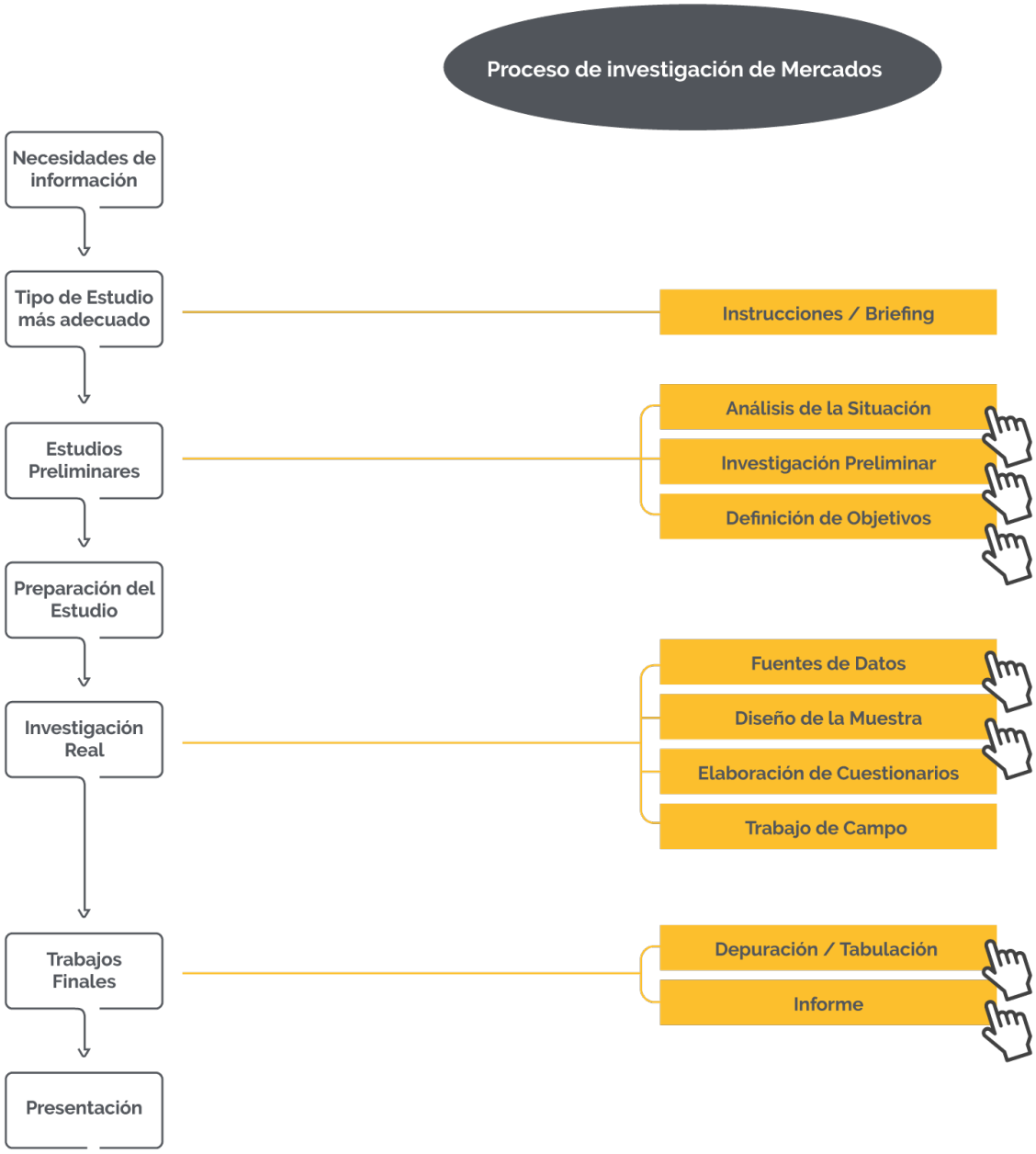
— Determinar si el precio del producto o servicio es el adecuado con referencia al poder adquisitivo del cliente y a la competencia.

— Analizar si el mercado es rentable para el lanzamiento de un producto y conocer si hay espacio para acoger a un producto más, sin que el mercado se sature.

— Identificar cuáles son las virtudes y defectos del producto o servicio de nuestra empresa.

3.4. Proceso de la investigación de mercados

Veamos ahora el proceso de investigación de mercado, el cual actúa como una ciencia exacta a la hora de la obtención de datos y, como toda ciencia, es necesario que desarrolle cada proceso de manera programada y ordenada.



3.5. Reconocimiento del problema y los objetivos de la investigación

Análisis de la situación

Este paso es bastante difícil de asumir por la mayoría de las empresas, debido a que es en este momento que nos percatamos de que en nuestra "casa" algo está yendo mal y no sabemos a ciencia cierta cuál es la causa o motivo.

Este problema podría ser, por ejemplo, una disminución de las ventas en algún producto de nuestra línea de fabricación. Es en este momento que afloran muchas ideas y entonces nos preguntamos si será responsabilidad de una mala publicidad, si el producto cumplió ya su

ciclo de vida en el mercado, se encuentra en declive y/o si el precio no es atractivo para el poder adquisitivo de nuestro público objetivo.

Con frecuencia, cuando se presentan este tipo de problemas en los que la integridad de la empresa se ve amenazada, se crea una confusión interna que lleva al empresario a intentar adivinar antes qué hacer o sacar conclusiones precipitadas.

Es labor del Departamento de Marketing hacer ver al empresario que es hora de reconocer que se encuentra frente a una situación de cuidado y que la investigación de mercados puede ser su mejor aliada.

Por otro lado, es importante tener presente que no es necesario que exista una situación problemática como tal, que ponga en riesgo nuestro negocio, sino más bien que este problema tome un matiz de necesidad por parte de la empresa a fin de conocer—por ejemplo—el tamaño de un mercado potencial o determinar la efectividad de su publicidad.

3.6. Investigación y planeación preliminar

Una vez que hemos identificado el problema recabamos y analizamos la información que tenemos al alcance acerca de hechos ya conocidos por la empresa y que se extraen de experiencias anteriores del producto o servicio en el mercado, de la competencia, de la empresa, del entorno, o de otros factores que nos brinden una perspectiva de lo que se ha venido haciendo hasta el momento (buenas o malas experiencias). En algunos casos determinaremos rápidamente la respuesta y en otros necesitaremos datos adicionales.

Esta etapa involucra intercambios de opinión con personas que se encuentran dentro o fuera de la empresa, y también se recurrirá a fuentes de información para descubrir de una manera más exacta qué acciones se requieren desarrollar para solucionar el problema en su totalidad.

Definición de objetivos

Una vez que identificamos el problema, se procede a establecer los objetivos de la investigación. Generalmente existen tres tipos de objetivos:

— Objetivos de exploración: se utilizan para recabar información preliminar que ayudará a definir finalmente el problema y a recomendar posibles hipótesis de alternativas.

— Objetivos descriptivos: aquí se pretende describir algunos aspectos referentes al mercado, como por ejemplo el potencial del mercado o la demografía de los consumidores.

— Objetivo causal: busca probar de manera directa alguna hipótesis causa-efecto. Por ejemplo, podemos decir: si aumenta la inversión en medios publicitarios en un 50 %, ¿en cuánto aumentarán las ventas de nuestro producto?

3.7. Recopilación de datos

Se podría decir que este es el punto central de la investigación de mercados y consiste en recopilar la mayor cantidad de información en relación con el problema que se pretende investigar.

Existen fuentes de información muy variadas y dependen en gran medida de la naturaleza o tipo de problema que se presente. Los pequeños empresarios, por ejemplo, se basan en

sondeos de mercado que preparan con base en herramientas que usan los especialistas en investigación, quienes identifican la información requerida y se encargan de diseñar una herramienta que les permita recopilar los datos. Entre estas herramientas podemos considerar la observación directa, las entrevistas, las encuestas, los cuestionarios y el análisis de informes estadísticos.

La recopilación de estos datos debe ser lo más estructurada posible, con el fin de alcanzar una máxima calidad de información que permita tomar decisiones acertadas.

La siguiente tabla nos permitirá apreciar las áreas a contemplar en el diseño de un plan de recopilación de datos primarios:

Planeación de la recopilación de datos primarios			
Enfoques de investigación	Métodos de contacto	Plan de la muestra	Instrumentos de investigación
• Observación • Encuesta • Experimento	• Correo • Teléfono • Personal	• Unidad de muestreo • Tamaño de la muestra • Procedimiento de muestreo	• Cuestionarios • Instrumentos mecánicos • Escalas • *Focus group* • Pruebas de consumo

3.8. Diseño de la muestra

Para realizar una investigación de mercados óptima es necesario tener una definición precisa de la población de la cual se va a extraer la muestra. El segundo punto es el relacionado con el método de muestreo que se va a utilizar para, finalmente, definir el tamaño de la muestra, el cual depende directamente del error y nivel de certeza de los resultados que estamos dispuestos a aceptar.

Si la muestra está bien elegida y es suficientemente amplia, esta será representativa.

— El plan de muestreo consiste en tomar decisiones sobre tres factores: la unidad de muestreo, el tamaño de la muestra y el procedimiento de muestreo.

  - La unidad de muestreo: consiste en decidir a quienes se va a entrevistar.
  - Tamaño de la muestra: conocer cuántas personas deben ser entrevistadas para que la información obtenida sea representativa.
  - Procedimiento de muestreo: determina cómo deberá escogerse a los entrevistados, de tal manera que la muestra se obtendrá de manera probabilística para que sea representativa.

— Un eficiente plan de muestreo debe contener información como:

Definición de la población:	• Con base en elementos: ¿de quién se extrae la información (niños, amas de casa,...)? • Unidades: lugar donde se encuentran estos elementos (hogares, negocios,...). • Alcance: cobertura que tendrá el estudio (en Madrid, nivel nacional,...). • Tiempo: en qué fecha se va a realizar el estudio: 25 de noviembre del 2005.
Determinación del marco muestral:	Es una lista con todas las posibles unidades de muestreo disponible, para luego seleccionar la más adecuada en el momento de realizar el proceso de muestreo.
Determinación del tamaño muestral:	Para determinar el tamaño de una muestra es necesario preguntarse: • ¿Cómo de grande es el universo (finito o infinito)? • ¿Qué error estoy dispuesto a aceptar como investigador? • ¿Qué grado de confianza es el que necesito? • ¿También si existen estratos, desviación y probabilidad de certeza o máxima dispersión? ¿Cuáles son los datos que utilizaré?

De acuerdo con estos datos se definirá la fórmula que se ajusta mejor al estudio de investigación.

3.9. Clasificación, análisis e interpretación de la información

Depuración/tabulación

Una vez que la información ha sido recopilada se procede a tabularla (extraerla y plasmarla en cifras cuantificables), clasificarla y presentarla en formatos que puedan ser analizados, pudiendo ser tablas, gráficas, etc.

En este paso de la investigación el empresario estará interesado en encontrar el significado de los hechos y el motivo real del problema, por lo que es necesario tener sentido común, siendo muy hábil y perceptivo para llegar a interpretar razonablemente la información extraída del mercado.

Cuando llevamos a cabo este paso muchas veces la información no es muy evidente y no podemos identificar claramente el problema; en ese caso es necesario clasificar y adecuar los datos que tenemos disponibles para determinar la importancia de ciertos hechos en las interrelaciones e implicaciones con la empresa y/o el producto.

Informe

Si la investigación realizada tiene éxito, deberá arrojar conclusiones. Estas conclusiones pondrán al empresario frente al problema y le brindarán un conocimiento del mismo, sin importar que lo que escuche sea negativo o positivo.

Es lógico y necesario que el empresario siga las conclusiones extraídas del análisis desarrollado en el paso anterior, y aun cuando no sean claros los resultados de algunos elementos la conclusión deberá estar basada en datos veraces y objetivos, con la única finalidad de ser útiles a la hora de tomar decisiones que conduzcan a efectivas soluciones respecto al problema planteado inicialmente.

La manera de presentar estos datos es mediante un informe o documento escrito, que muestre de manera clara los resultados de la información. Existen algunas empresas que presentan este informe de manera verbal, pero ello no es muy conveniente ni recomendable.

3.10. Tipos de estudios de mercados: cualitativos y cuantitativos

Vamos a ver los diferentes tipos encuadrados en tres categorías.

Según su naturaleza descriptiva

Los estudios pueden ser:

— Cualitativos: son estudios que analizan opiniones, percepciones, gustos y todo tipo de información espontánea que se pueda extraer en una discusión en grupo, siendo ésta una técnica de investigación muy utilizada. Aquí podremos saber las preferencias, actitudes y toda una serie de datos de índole cualitativa. Es decir, podremos responder a preguntas que inicien con un ¿Por qué? Ejemplos: entrevista personal, *focus group,* observación y diferentes test especializados.

— Cuantitativos: permiten responder a las siguientes preguntas: qué, dónde, cuándo y cómo compra la gente, y no se enfocan en un producto particular u específico. Es un tipo de investigación que la empresa realiza con los grupos de interés y es llevada a cabo al "aire

libre", de allí que se le conozca como "investigación o trabajo de campo". Al referirnos a un estudio de tipo cuantitativo, estamos determinando que tendrá una visión estadística, de datos concretos, generalmente numéricos y perfectamente cuantificables con la finalidad de demostrar, a través de datos numéricos, las tendencias sobre un tópico específico. Ejemplos: encuestas.

Según el área que estudia:

Los estudios pueden ser de investigación publicitaria, de imagen o de investigación de nombres y logotipos.

Los más frecuentes:

Los estudios pueden ser de aceptación inmobiliaria, motivacionales, de imagen, de tracking, de panel dinámico, de estudios de segmentación de mercado o de evaluación de campañas.

Ahora vamos a ver los tipos de estudios de mercados de cada una de las categorías pormenorizadamente.

Según su naturaleza descriptiva

Estudios cualitativos

Entrevista personal, consiste en la aplicación de una guía de tópicos, es decir, una guía de temas. Esta guía se lleva a cabo de una manera más profunda que una encuesta. Además, no tiene preguntas estructuradas, sólo temas a tratar. Es un método complejo, caro y lento, pero la mayor ventaja es la profundidad de la información que se puede obtener en una entrevista personal.

Focus group, en esta investigación el número de personas que participan en la sesión de grupo fluctúa entre 8 y 12 integrantes. Se aplica en una sala diseñada para este efecto, llamada Cámara de Gessell, que es una pequeña sala observada a través de un espejo de doble visión donde los investigadores pueden observar sin ser vistos. También pueden ser observados por cámaras de vídeo, que registran las conductas del grupo representativo. Es muy efectivo cuando se desea observar las conductas del consumidor en grupo, deseando establecer un debate de opinión que nos dará como beneficio una información que, además de ser profunda, también será veraz.

Observación, se trata de identificar los diferentes tipos de comportamientos que tienen los consumidores ante situaciones de compra de bienes o servicios. La intención de este método es que el consumidor no sepa que está siendo observado, y así su comportamiento no se vea afectado por este conocimiento.

También son utilizados:

— *Concept test* (test de concepto).

— Pretest publicitario.

— Postest publicitario.

— Test de marcas y logotipos.

— Test de imagen y posicionamiento.

— Test de envases.

Estudios cuantitativos

Permiten responder a las siguientes preguntas: qué, dónde, cuándo y cómo compra la gente, y no se enfocan en un producto particular o específico. Es un tipo de investigación que la empresa realiza con los grupos de interés y es llevada a cabo al "aire libre", de allí que se le conozca como "investigación o trabajo de campo". Al referirnos a un estudio de tipo cuantitativo, estamos determinando que tendrá una visión estadística, de datos concretos, generalmente numéricos y perfectamente cuantificables con la finalidad de demostrar las tendencias sobre un tópico específico.

La realización de este tipo de estudios requiere de encuestas personales, telefónicas o por correo a los grupos ya mencionados. Para ello es necesario elaborarlas a través de un cuestionario bien estructurado.

Otros tipos de investigación cuantitativa:

Estudio base.

— *Concept product test.*

— Prueba de producto.

— Cliente anónimo.

— *After recall.*

— *Brand tracking.*

— Chequeo de distribución.

— Auditoria de producto.

— *Price tracking.*

— Estudio de locación.

— Lectura de diarios.

Según el área que estudia

Investigación publicitaria:

— Investigación de contenidos: su finalidad es evaluar la capacidad de un anuncio para impactar a la audiencia. Si el análisis es anterior a la publicación se denomina pretest y si es posterior es postest.

— Investigación de medios: su objetivo es investigar la capacidad y el alcance de los medios a la hora de emitir el mensaje creativo.

— Investigación de la efectividad: una campaña es considerada efectiva no solo por el aumento de las ventas, sino también por otras pruebas que miden: actitud del consumidor, credibilidad, comprensión, etc.

Investigación de imagen:

Mide el conjunto de creencias que tiene el público acerca de una empresa, un producto, una persona o de una marca.

Investigación de nombres y logotipos:

— Prueba de connotación: nos muestra la asociación o el significado de cada uno de los dos elementos.

— Prueba de compatibilidad: estudia la medida en que el nombre o el logo se ajustan a la imagen que se tiene de la empresa o del producto.

— Prueba de accesibilidad: mide la cualidad que tiene el nombre para ser fácilmente asociado y recordado por el consumidor.

Los más frecuentes

— Estudios de aceptación inmobiliaria, de tipo cuantitativo y están destinados a obtener respuesta para la factibilidad de proyectos inmobiliarios con amplios niveles de detalle. Brindan información acerca de las necesidades reales del mercado y de la elasticidad de los precios. Estudios motivacionales, de naturaleza cualitativa, entregan información para decidir sobre las políticas de mercado. La técnica más utilizada es el ***focus group***. Se desarrollan principalmente para evaluar productos o servicios, o bien para seleccionar la alternativa más adecuada entre varias propuestas.

— Estudios de imagen, son de tipo cualitativo y su objetivo es brindar información acerca del lugar que ocupa un producto o servicio frente a la competencia. Se puede obtener información acerca de la posición actual del producto, su posición ideal, debilidades y fortalezas de cada competidor, etc. Este estudio está influenciado por la percepción mental del individuo que a primera vista no son observables.

— Estudios ***tracking***, son de tipo cuantitativo y permiten medir los parámetros de un producto o servicio, su evolución y así predecir las tendencias del mercado. Sirven para que las empresas puedan elaborar estrategias empresariales con tiempo.

— Panel dinámico, de tipo cuantitativo, el uso de esta técnica implica el registro de las actividades diarias o cambios en los hogares. Nos permite la medición de conocimientos, usos, hábitos de consumo, participación de mercados y verificación de exposición de canales de televisión en grupos familiares.

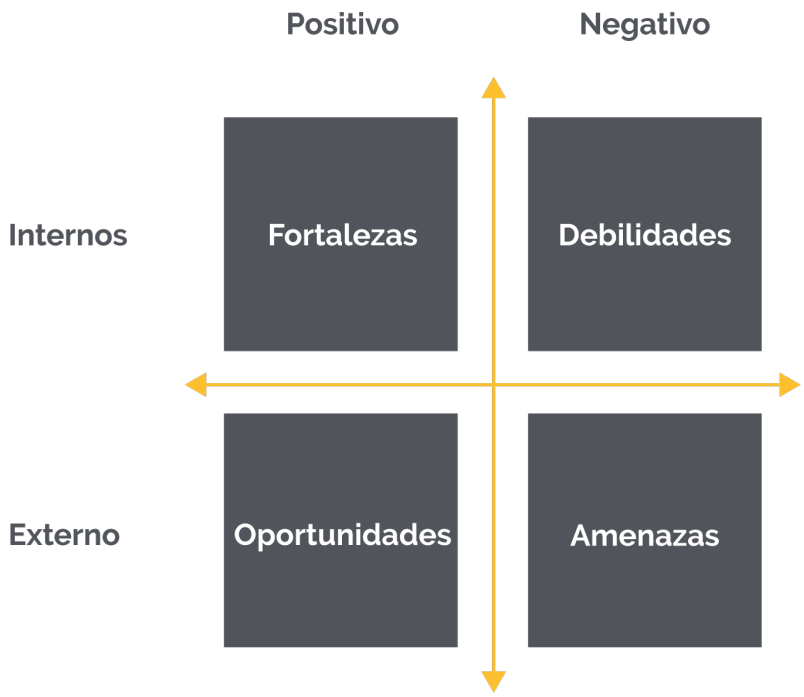
— Estudios de segmentación de mercado, su naturaleza es cuantitativa y su objetivo es clasificar a los consumidores en grupos similares, de acuerdo con un conjunto de variables que bien pueden ser de naturaleza demográfica (edad, sexo, etc.) o psicográfica (hábitos de consumo, estilos de vida, etc.). Se utilizan para conocer hábitos, comportamientos, actitudes y preferencias que deciden la compra de una u otra marca de determinado producto.

— Evaluación de campañas, pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo, y da a conocer las actitudes de los consumidores frente a determinados tipos de campañas publicitarias. Se pueden analizar las precampañas (antes del lanzamiento), el efecto de la campaña en plena acción o la posevaluación.

4. El análisis DAFO: una herramienta clave del marketing estratégico

4.1. Conceptualización del análisis DAFO

El concepto DAFO está formado por las iniciales de las cuatro variables que lo integran: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (ver figura).



Relación entre la estructura del análisis DAFO, con respecto a las variables internas y externas de la empresa y los aspectos negativos y positivos para la estrategia empresarial.

¿Por qué es uno de los métodos más importantes? El análisis DAFO ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica empresarial ya que es uno de los métodos más sencillos, y al mismo tiempo más eficaz para recopilar y analizar toda la información necesaria para tomar decisiones acerca del futuro de la empresa. En concreto, el análisis DAFO permite a la empresa determinar cuáles son las acciones que se deberían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y así preparar a la empresa contra las amenazas teniendo conciencia de las debilidades y fortalezas.

Relación entre la estructura del análisis DAFO

De estas cuatro variables las fortalezas y las debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto/medio plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las oportunidades y amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma.

Por lo tanto, de forma resumida el análisis DAFO permite:

— Identificar y analizar aquellos elementos o variables internas que afectan a la empresa (fortalezas y debilidades).

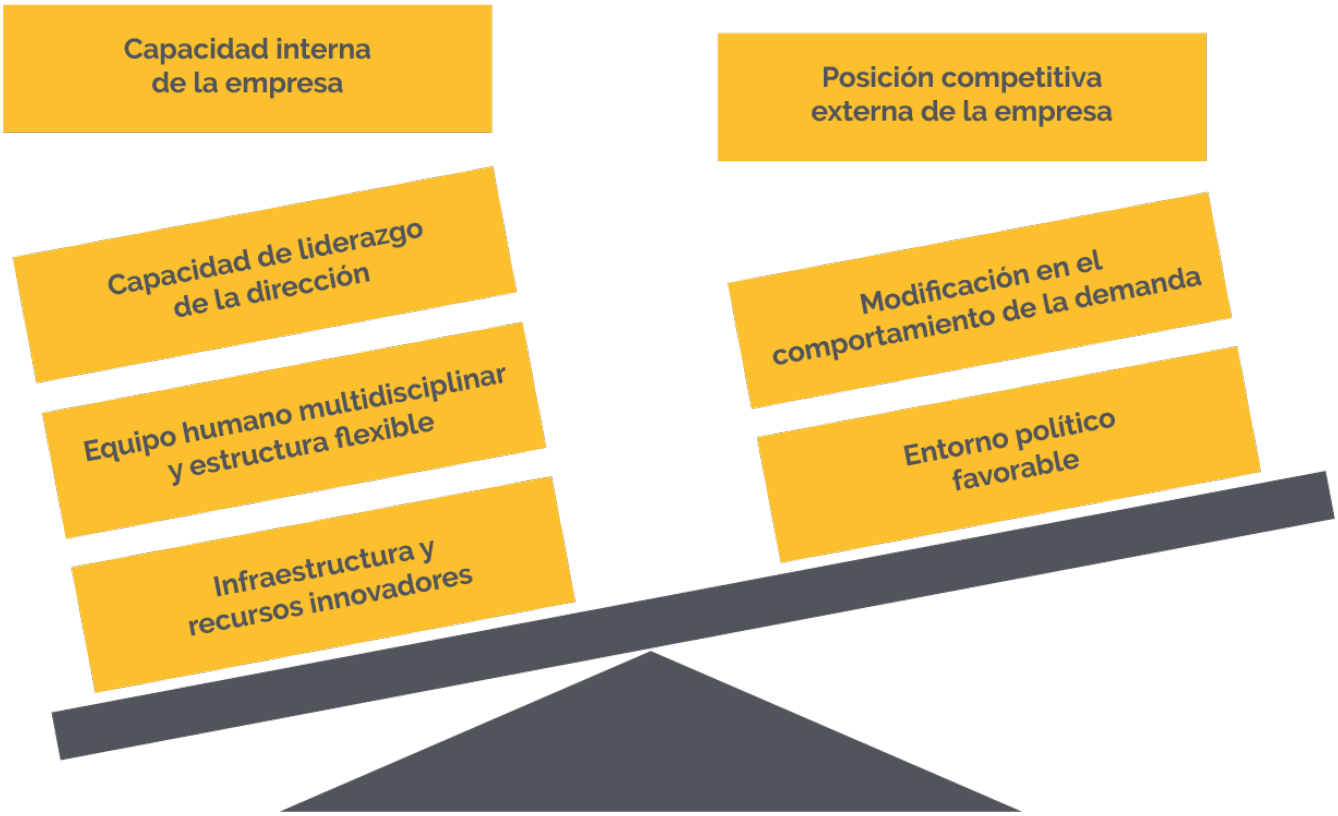
— Identificar y analizar aquellos elementos o variables externas que afectan a la empresa (oportunidades y amenazas).

— Identificar y analizar los aspectos negativos para el desarrollo de la empresa (debilidades y amenazas).

— Identificar y analizar los aspectos positivos para el desarrollo de la empresa (fortalezas y oportunidades).

El resultado del análisis DAFO permite concretar, a través de una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas; en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa (figura página siguiente).

Fortalezas	Debilidades
Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.	Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable con respecto a sus competidores.
Habilidades/Aptitudes/Recursos/Procedimientos	
Oportunidades	**Amenazas**
Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.	Hechos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.
Situación económica/Cambios políticos/Estructura social y cultural/ Tendencias en el consumo, mercado, etc.	


Capacidad interna de la empresa
Posición competitiva externa de la empresa
Capacidad de liderazgo de la dirección
Equipo humano multidisciplinar y estructura flexible
Infraestructura y recursos innovadores
Modificación en el comportamiento de la demanda
Entorno político favorable

Aquí puedes ver un diagrama del resultado del análisis DAFO:

ESTRATEGIA EMPRESARIAL
Las oportunidades deben aprovecharse.
Las fortalezas deben ser utilizadas.
Proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa.
Las amenazas deben eliminarse.
Las debilidades deben eliminarse.

Estrategia empresarial

El análisis DAFO, cuando se realiza apropiadamente, lleva a la empresa a identificar sus factores estratégicos de éxito (y también los críticos), para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas:

4.2. La importancia del DAFO

La estrategia empresarial determina el conjunto de acciones a implementar por la empresa para alcanzar determinadas metas (o resultados empresariales). Normalmente las empresas diseñan una estrategia empresarial para conseguir, como mínimo, alguna de las siguientes metas básicas:

— Superar a la competencia: Colocar a la empresa en una posición ventajosa sobre las entidades (empresas o no) con las que compite (diferenciación).

— Identificar las necesidades: Identificar las necesidades estructurales que mejoren su rentabilidad y posibilidad de crecimiento a medio-largo plazo.

— Identificar nuevas posibilidades: Identificar nuevas posibilidades de negocio y mercados, que aumenten el valor de la empresa, la posibilidad de diversificarse y la generación de clientes.

La empresa debe definir y establecer claramente el futuro de esta: hacia dónde quiere llegar y cómo lo va a conseguir.

De forma genérica la estrategia de la empresa se plasma en un documento que es el Plan Estratégico o Plan Director, en el que se detallan cada uno de los objetivos a alcanzar, así como, las diferentes acciones a llevar a cabo para conseguirlos.

A su vez, para cada una de las acciones se señalan:

— Los recursos (económicos y humanos) necesarios para su implementación: diseño de la acción.

— La planificación temporal: puesta en marcha de la acción.

— La metodología para evaluar el resultado obtenido sobre el previsto: control de la acción.

A la hora de diseñar la estrategia de la empresa, hay dos fases fundamentales en las que influye enormemente el análisis DAFO: por un lado, el proceso de definición de objetivos; y, por el otro, el proceso de formulación estratégica.

4.3. La definición de objetivos y el análisis DAFO

Los objetivos establecidos en el plan director de la empresa deben ser consecuentes con el entorno (interno y externo), de ahí la importancia de alinear dichos objetivos con el análisis DAFO. De hecho, la elaboración del DAFO debería de ser una de las fases anteriores al diseño y definición de objetivos, que por supuesto han de ser alcanzables, reales y medibles.

4.4. El proceso de formulación estratégica y el análisis DAFO

La formulación estratégica es el modelo de decisiones que revela los objetivos o metas que persigue la empresa; y permite determinar el diseño organizativo de la misma y, por lo tanto, el tipo de organización económica y humana.

A continuación, se explica en siete pasos el proceso a seguir en la formulación estratégica y la interacción entre el mismo y el análisis DAFO:

Paso 1.

Identificación de los factores clave de éxito de la empresa (FCE), es decir, los elementos que permitirán triunfar en la actividad de esta; factores que desde el mercado se consideran clave para ser competitivos. La empresa puede tenerlos o no, pero si no los posee, tendrá dificultades para competir.

Paso 2

Predefinición de la visión, la misión y los valores, a dónde quiero llegar, cómo y de qué manera (dependerán en gran medida de los factores clave de éxito (identificados anteriormente).

Paso 3

Análisis del entorno de la empresa. En el medio en que opera la empresa, deben identificarse los factores o condiciones susceptibles de ser aprovechados y los que suponen un peligro. En definitiva, se trata de identificar las amenazas y oportunidades en el entorno de la empresa.

Paso 4

Revisión de la misión, la visión y los valores. Consiste en analizar, determinar y revisar si la visión, la misión y los objetivos establecidos son alcanzables una vez conocidas las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

Paso 5

Realización del análisis interno de la empresa. De esta forma se podrá determinar qué recursos y capacidades tiene o requiere la empresa, tanto actual como futura, y que constituyen sus debilidades y fortalezas.

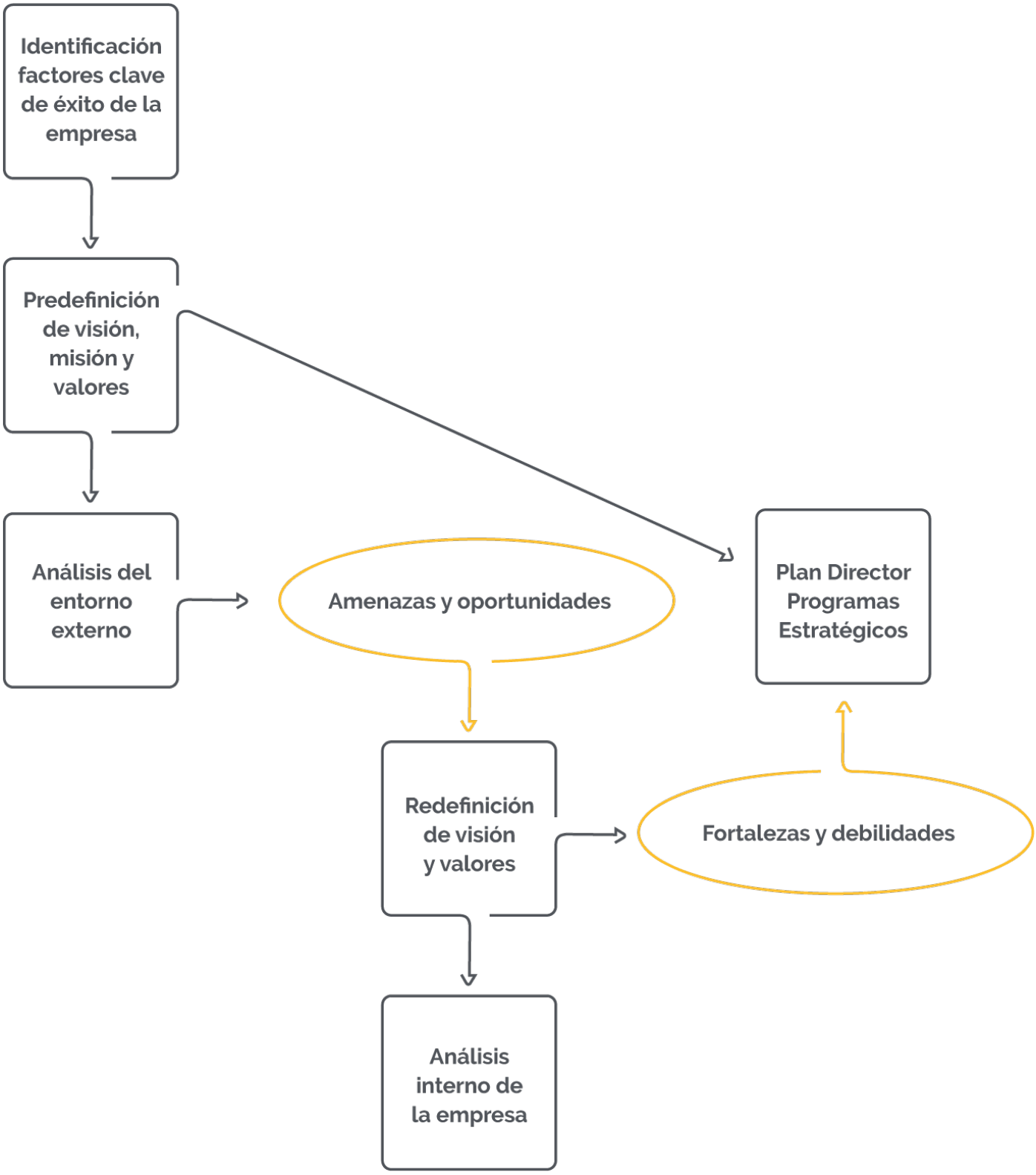
Paso 6

Diseño del plan director a través de la visión, la misión, los valores y los objetivos de la empresa, en el que deberán reflejarse las intenciones de futuro a largo plazo. El plan director estará compuesto por diversos programas estratégicos, cada uno de los cuales hará referencia a las diferentes áreas de la empresa (comercial, financiera, etc.).

Paso 7

Implantación del plan director y el correspondiente control y evaluación de los resultados obtenidos.

Aquí puedes ver los pasos nombrados de forma similar:


Identificación factores clave de éxito de la empresa
Predefinición de visión, misión y valores
Análisis del entorno externo
Amenazas y oportunidades
Plan Director Programas Estratégicos
Redefinición de visión y valores
Fortalezas y debilidades
Análisis interno de la empresa

4.5. El análisis interno y externo de la empresa

El análisis DAFO, como ya se dijo, se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de la empresa.

Análisis interno de la organización

Para que el análisis interno sea eficaz y dé un lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa se requiere capacidad de autocrítica y autoevaluación; ya que el análisis interno se basa en la evaluación de los objetivos y metas previstos por la empresa, teniendo en cuenta:

— Metas logradas.

— Metas no conseguidas.

— Razones de los éxitos.

— Causas de los fracasos.

Asimismo, es necesario también analizar cada una de las capacidades internas de la empresa que son imprescindibles para alcanzar dichos objetivos y metas.

El análisis interno permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa: identificar aquellas destrezas y ventajas de la empresa (factores clave de éxito) y los principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia (factores críticos).

El análisis interno debe realizarse para cada una de las unidades estratégicas de negocio de la empresa, teniendo en cuenta las siguientes áreas:

— Área organizacional: dirección, recursos humanos, recursos tecnológicos, marketing, logística, comercial y finanzas.

— Área de producto: productos, segmentos, mercado, distribución, proveedores y clientes.

Aquí puedes ver ejemplos de fortalezas y de debilidades .

Fortalezas:

— Cualificación y experiencia del equipo directivo.

— Aumento de la participación en el mercado.

— Marca reconocida y posicionada en los clientes.

— Costes de estructura bajos.

— Poder de negociación elevado con proveedores.

— Nivel adecuado de recursos financieros.

— Acceso a economías de escala…

Debilidades

— Dificultades para el acceso a la financiación.

— Elevados costes de estructura.

— Red de distribución débil.

— Falta de innovación.

— Baja cualificación del personal.

— Bajas rentabilidades por producto/servicio…

Análisis externo de la organización

La empresa interactúa con su entorno necesitándolo para su existencia y crecimiento. Este está constituido por los organismos, personas, legislación, competencia, etc. que afectan directa o indirectamente a la actividad y los resultados de la empresa. Podemos dividirlos en entorno general y entorno específico. Veamos ambos.

Entorno general

Conjunto de condiciones que influye o afecta de igual manera a todas las empresas independientemente del sector de actividad en el que se encuentren.

El entorno general se puede estudiar a partir del análisis PEST y las distintas dimensiones que abarca:

— Político-legal. Los factores políticos y legislativos regulan el entorno en el que desarrollan su actividad las empresas con medidas como las políticas fiscales, las regulaciones del mercado laboral, aspectos financieros, etc.

— Económica. Esta dimensión hace referencia a la forma en que el Estado y la sociedad organizan su producción de bienes y servicios y su distribución; afecta a aspectos como la inflación, la distribución de la renta, o el período económico (expansivo, en recesión...).

— Sociocultural. Esta dimensión está referida a los patrones culturales, sistema de valores, hábitos, nivel educativo, etc.

— Tecnológica. Se refiere al grado de uso de la tecnología en los aspectos productivos de la sociedad.

En función de todos estos parámetros o dimensiones podemos definir entornos:

— Estables o dinámicos: Según sus factores tengan tendencia a la estabilidad o al cambio y a la velocidad e intensidad de esos cambios.

— Simples o complejos: Según la facilidad de adaptación y comprensión de los factores y cambios que suceden en ellos.

— Integrados o diversificados: Según el número de indicadores o variables que constituyen los factores y el propio número de factores que afectan al entorno.

— Favorables u hostiles: Según el nivel de adaptación a estos cambios que tenga la empresa.

Entorno específico

Conjunto de entidades y condiciones que afectan de forma directa a la empresa.

El entorno específico lo podemos estudiar a partir de:

La competencia potencial: se refiere a la amenaza de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos. El grado de amenaza de la aparición de nuevos competidores se puede determinar por:

— El número e intensidad de las barreras de entrada en el mercado, como las economías de escala, los costes de cambio de los clientes, el acceso a los canales de distribución, la ausencia o presencia de tecnología patentada, la experiencia necesaria, localización, las políticas públicas y la legislación...

— Reacción de los competidores existentes, que puede ser fuerte, lenta, que no tengan capacidad para ello, etc.

La competencia actual: debemos de analizar el grado de competencia entre las empresas que forman el sector. Su intensidad vendrá determinada por aspectos como:

— El número de competidores que conviven en el sector.

— El grado de similitud en "fuerza" entre las distintas empresas (a más similitud entre ellas mayor competitividad).

— La diferenciación entre los competidores (a menor diferenciación mayor competitividad en precio y servicio).

— Barreras de salida. Si éstas son altas, la competencia será mayor y no se reducirá incluso con una reducción de la demanda.

Poder negociador de los clientes. La intensidad de su poder será elevada si se dan en el mercado factores como:

— Las ventas están concentradas en pocos clientes.

— El nivel de similitud entre los servicios/productos ofertados es alto.

— Los costes por el cambio del proveedor son bajos para el cliente.

— El grado de información que posee el comprador sobre distintos precios, costes de prestación del servicio o fabricación del servicio... es elevado.

— Existe una posibilidad de integración "hacia atrás" de los compradores. Esta posibilidad reforzará su posición, etc.

Poder negociador de los proveedores. Estos pueden presionar a través de los precios, las cantidades ofertadas o los plazos de entrega en la medida en la que lo específico de las materias primas y el número de proveedores configuran el mercado. Al igual que en el resto de los factores su poder negociador está influido por distintos factores que podrán dar un mayor poder de negociación a los proveedores, como:

— No existe oferta de productos sustitutivos.

— Existen pocas empresas proveedoras.

— Están más concentradas que el sector al que venden.

— El cliente (o su sector) no representen un peso importante en la facturación.

— El número de clientes es elevado y poco concentrado.

— Que el cambio de proveedor implique costes importantes para el cliente.

— Que el grupo de proveedor pueda integrarse "hacia adelante."

— Etc.

Los poderes públicos y sus acciones. El gobierno y la administración influyen en el mercado a través de distintos mecanismos como:

— Alterando la competencia mediante políticas fiscales, salariales, laborales, etc.

— Actuando como comprador o proveedor.

— Generando la aparición o promoción de productos sustitutivos…

4.6. La elaboración del DAFO

El proceso de construcción del DAFO de la empresa puede mejorarse si tenemos en cuenta una serie de principios que marquen el proceso de elaboración:

— La matriz DAFO debe ser sencilla, simple e incisiva.

— Debemos reflexionar sobre la información dando prioridad a los aspectos (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) relevantes para nuestra empresa.

— La imagen del DAFO es estática; por ello y a la hora de tomar decisiones a partir de su información debemos de ser conscientes de la necesidad de actualizarlo.

Ideas para realizar el DAFO

Sugerimos algunas cuestiones que nos ayudarán a confeccionar el DAFO de nuestra empresa a partir de la reflexión sobre las preguntas planteadas:

Análisis interno

Estas son solo algunas de las cuestiones que la empresa debe plantearse desde la perspectiva interna, ahora bien, son solo algunas sugerencias, que han de amoldarse al sector, actividad, tamaño, etc.

Fortalezas

— Qué ventajas tiene nuestra empresa sobre la competencia (técnicas, de coste, de experiencia, recursos humanos...).

— Qué elementos perciben los clientes y proveedores como una fortaleza de la empresa.

— Qué saber hacer específico poseen los recursos humanos.

— Qué hace bien nuestra empresa.

— Qué aspectos tecnológicos nos hacen más innovadores.

Debilidades

— Qué hace peor nuestra empresa que la competencia.

— En qué procesos perdemos tiempo.

— Qué perciben los clientes y proveedores como una debilidad de nuestra empresa.

— Qué aspectos tecnológicos del sector no hemos incorporado a la empresa.

— Qué nos dificulta adaptarnos a las peticiones de los clientes.

Amenazas

— Qué cambios tecnológicos están sucediendo en el mercado.

— Qué cambios se prevén en los hábitos de consumo que reduzcan el mercado.

— Qué tendencias demográficas pueden perjudicar al sector.

— Cuál es la situación del sector financiero y sus tendencias.

Oportunidades

— Qué tendencias favorables presenta el mercado.

— Qué necesidades de los clientes no están cubiertas por la competencia.

— Qué cambios legislativos se han producido o se prevén que puedan favorecer al sector.

— Qué hábitos de vida se han modificado o se prevén que puedan favorecer al sector.

Y después ¿qué?

La matriz DAFO no es una imagen estática, deberá de ser actualizada, pero especialmente debemos de trabajar sobre ella a través de la estrategia empresarial siguiendo los principios indicados con anterioridad, preguntándonos:

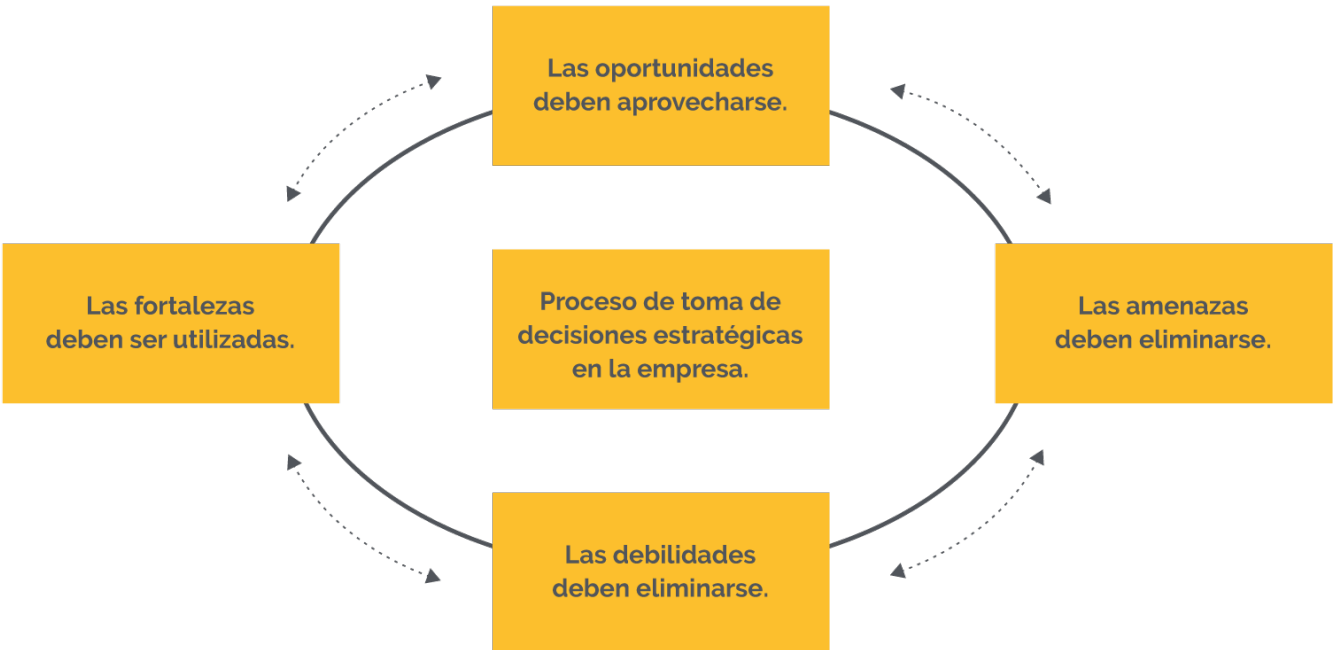
— ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

— ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?

— ¿Cómo se puede detener cada debilidad?

— ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Recuerda este esquema:


Las oportunidades deben aprovecharse.
Las fortalezas deben ser utilizadas.
Proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa.
Las amenazas deben eliminarse.
Las debilidades deben eliminarse.

5. Posicionamiento y *branding*

5.1. Concepto de posicionamiento: imagen, identidad y posicionamiento

El posicionamiento se trata de un concepto introducido hace años por Ries y Trout y que ha calado en el lenguaje de marketing. Se refiere al lugar que ocupa un producto/marca/empresa (P/M/E) en la mente del consumidor, surgido de las distintas percepciones e imágenes que aquel ha ido adquiriendo y que se constituyen en su mente como su representación mental acerca de nosotros, y en relación a otros productos o marcas competitivas o respecto a un producto ideal.

Es habitual que las empresas traten de diferenciar su mix de marketing con el fin de ofrecer un valor especial y superior a los clientes potenciales. Para conseguir esta diferenciación sobre la competencia, cabe definir previamente la posición que se quiere conseguir frente al público objetivo. De esta manera se puede combinar con más eficacia el producto con el resto de los instrumentos del mix de marketing.

Con la estrategia de diferenciación, la empresa destaca algún atributo de su oferta, o bien sustancial o bien de carácter accesorio, que es valorado por los consumidores. Se pretende que el público objetivo la perciba como única y distinta de las de la competencia, de manera que si busca un producto con los atributos, el precio o la distribución que se han destacado, debe preferir ésta.

El posicionamiento se refiere al conjunto de percepciones, imágenes y pensamientos racionales que resumen la visión que el cliente tiene de nuestra marca, producto o empresa.

Ejemplo 1

Con la estrategia de diferenciación, la empresa destaca algún atributo de su oferta, o bien sustancial o bien de carácter accesorio, que es valorado por los consumidores. Se pretende que el público objetivo la perciba como única y distinta de las de la competencia, de manera que si busca un producto con los atributos, el precio o la distribución que se han destacado, debe preferir esta…

Ejemplo 2

Para un manual de texto editado en papel, podrían considerarse atributos relevantes la notoriedad y el prestigio del autor, la editorial que lo publica, el precio, la presentación de la portada, la gama de colores y la calidad del papel, el hecho de que haya sido recomendado por un profesor, etc.

Por otra parte, los jóvenes esquiadores pueden considerar que los atributos más importantes de las estaciones de esquí son, por ejemplo, la oferta de una amplia variedad de pistas, relativamente difíciles y con pocas colas, y la proximidad a centros de ocio y diversión. En cambio, el segmento de esquiadores de más edad, con responsabilidades familiares, es posible que valore preferentemente el acceso a pistas de escasa dificultad y la oferta de servicios complementarios como guarderías, profesores de esquí, etc.

5.2. Imagen, identidad y posicionamiento

Imagen

La imagen de un producto o de una marca viene dada por las percepciones del público objetivo, y constituye una representación mental que los consumidores se hacen sobre el producto o la marca como consecuencia de las informaciones, las emociones y las experiencias que han percibido sobre ellos.

Al ser fruto de la mente de los consumidores, la imagen puede incorporar percepciones que no reflejen la realidad objetiva del producto o la marca. Por ejemplo, los consumidores españoles suelen percibir el jamón cocido como un alimento sano, nutritivo, con un reducido contenido en grasas y muy adecuado incluso para las personas mayores y los enfermos.

Identidad

La identidad, en cambio, recoge un conjunto de rasgos, más estables y duraderos, que la empresa intenta que se atribuyan al producto o la marca. En consecuencia, refleja el significado que aspiran a tener entre el público objetivo a largo plazo y que los llevará a adquirir una personalidad propia y única, que se mantenga a lo largo del tiempo.

Ejemplo: la identidad de la marca Montblanc está vinculada a valores como la tradición, el arte de la escritura y el interés por la belleza y la cultura.

Posicionamiento

El posicionamiento, término acuñado por los publicistas norteamericanos Ries y Trout (1982), se refiere a las percepciones que tienen los consumidores sobre una marca o un producto, en relación con otras marcas o productos del mercado o, incluso, en comparación con los que son ideales para ellos.

Por lo tanto, el posicionamiento es definido por los propios consumidores cuando se forman opiniones sobre las marcas y los productos y les atribuyen un lugar determinado en sus mentes. No obstante, las actuaciones de las empresas influyen en esta "posición" en la que los ubican los consumidores.

Conocemos el término y comprendemos su significado, pero no estamos tan seguros de que ser conscientes de la importancia práctica tiene esta declaración del posicionamiento que otorgamos a nuestro producto o marca. Al menos, en mi experiencia profesional he encontrado bastantes casos en los que el "posicionamiento" era una palabra con poco contenido, una declaración voluntarista de "como nos gustaría ser o como querríamos que nos vieran".

El posicionamiento no es un juego de palabras para adornar los planes de marketing o la estrategia de comunicación: debe ser una idea eficaz, en el sentido de que, si lo tomamos en serio, debe afectar positivamente a todas las estrategias del mix de marketing.

Una precisión necesaria: posicionamientos

Percibido y proyectado

Hablar de posicionamiento es hablar de lo que existe en la mente de los consumidores. De lo que existe o de lo que queremos que exista, que no necesariamente son la misma cosa.

Por eso, para hablar con propiedad, tenemos que distinguir dos planos, dos caras de la misma moneda, del concepto posicionamiento: todas las marcas deberían darle la bienvenida a la competencia, aunque la realidad es que les temen y tratan de ahuyentarlas. Pero ninguna marca puede poseer jamás la totalidad del mercado (a menos, por supuesto, que sea un monopolio protegido por el gobierno).

Siendo realistas ¿qué porcentaje del mercado puede esperar obtener una marca dominante? Aunque hay algunas excepciones, nuestras investigaciones indican que el 50 % es el límite superior, salvo rarísimas excepciones.

Posicionamiento percibido

Es la percepción existente, la representación que reside en la honda memoria del consumidor y que es la primera idea que viene a su mente cuando escucha o ve la marca.

Estoy seguro de que si tuviéramos oportunidad de confrontar nuestras respuestas habríamos utilizado las mismas o parecidas palabras para expresar la "imagen relativa de marcas" que albergamos en nuestra mente, el posicionamiento percibido que tenemos de ellas.

Este posicionamiento percibido nace en nosotros a través de los innumerables inputs acumulados a lo largo de nuestra relación con la marca, aunque nunca hayamos sido clientes

activos de la misma. Procede de las experiencias de compra y uso, de la comunicación, de los escaparates de la firma, de las opiniones de nuestros amigos e incluso de las veces que hemos visto tal producto como parte del decorado en una película o una serie de televisión.

Posicionamiento proyectado (o buscado)

El posicionamiento buscado, o también denominado "proyectado", es el concepto que se suele utilizar en marketing para el término posicionamiento. Se trata, en definitiva, de lo que queremos que se establezca en la mente del consumidor, de las palabras claves que queremos que el consumidor asocie con nosotros.

No hace falta subrayar que lo que se persigue es que los posicionamientos buscado y percibido sean, finalmente, una misma cosa.

Elementos y factores del posicionamiento

Nuestro posicionamiento buscado no es una determinación gratuita, sino fruto del análisis de cuatro factores:

1. **El público objetivo**: Es una reflexión sobre nuestro *target* primario, los consumidores en los que preferentemente queremos consolidar nuestro posicionamiento. El *target* primario no necesariamente ha de coincidir con el segmento de nuestros mayores consumidores actuales. Puede ser, por el contrario, el segmento que consideramos crítico para nuestro crecimiento futuro, los consumidores de mayor potencial de desarrollo. Es una reflexión obligada, en tanto que se trata de entrar en la mente del consumidor. Cómo es, qué piensa, cuál es su estilo de vida, sus gustos y preferencias y las actitudes de uso de nuestro producto, son parámetros relevantes para saber cómo entrar en esa mente.

2. **El marco de referencia**: el posicionamiento siempre es relativo a otros, a esas otras marcas con las que probablemente vamos a compartir la mente del consumidor. En muchas ocasiones incluso, el posicionamiento se establece a través de la referencia implícita con esos otros: el consumidor nos identifica por lo que somos en relación con los competidores. También puede identificarnos por lo que "no somos". Quizás recuerdes un eslogan que Avis utilizó durante muchos años: "Avis es solo el número 2 en alquiler de coches", en clara alusión al liderazgo reiterado por su competidor Hertz. La posición relativa de "segundón" contenía una promesa implícita de que en Avis recibirías mejor trato porque esta compañía tenía que esforzarse más que el líder.

3. **El factor diferencial**: los beneficios específicos que queremos que los consumidores asocien a nuestra marca como distintivos respecto a la competencia. Hablaremos de ello con algo más de extensión en las páginas siguientes.

4. **La *reason why***: Es el argumento que soporta y hace creíble y sostenible el factor diferencial para el público objetivo. La diferenciación debe ser creíble y sincera, evitando caer en la sobre-promesa.

5.3. Estrategias y acciones para influir en el posicionamiento

El análisis del posicionamiento aporta información para diseñar la estrategia de marketing. La empresa puede plantearse mantener su posición actual o tratar de corregirla, bien reposicionando el producto en un lugar que todavía no ha sido ocupado por ninguna marca, cerca de la marca ideal, bien aproximándolo al líder del mercado, o de otros modos.

Caso

En la década de 1990, Volkswagen introdujo el New Beetle en el mercado norteamericano, un coche pequeño, divertido y redondo que difería notablemente de los vehículos aerodinámicos con formas predominantemente rectangulares que se ofrecían entonces.

La campaña de lanzamiento, basada en el eslogan "Piensa en pequeño", fue primordial para el posicionamiento de este producto, que desafiaba la concepción tradicional "Mejor cuanto más grande". Como resultado de esta iniciativa, el nuevo automóvil pasó a ser considerado, por parte de los consumidores norteamericanos, como "el coche compacto más atractivo".

Wind (1982) distingue seis tipos posibles de acciones para posicionar un producto/marca/empresa:

Por las características/atributos del producto

El precio, la duración, la calidad, robustez, etc., que son características que pueden resaltarse para posicionarlo.

El pan de molde Panrico, por ejemplo, se distingue por mantenerse siempre tierno.

Por los beneficios o necesidades que satisfacen

Los dentífricos, por ejemplo, resaltan los beneficios que proporcionan: combaten la caries, dejan buen aliento, refrescan, refuerzan con flúor, etc. Y así, cada producto resalta—en su línea— sus cualidades positivas.

"Frenadol frena los síntomas del resfriado."

Por el uso, ocasiones y condiciones de uso

Por ejemplo, los cafés solubles se presentan tomándose en una tertulia o reunión de amigos. Los refrescos, igualmente, en reuniones, ambientes distendidos o divertidos, etc.

Con este anuncio, Nescafé Classic se posiciona como el producto ideal para tomar al levantarse por las mañanas.

Por la clase de usuarios

Consiste en resaltar la clase de personas (famosos, líderes de opinión, etc.) que utilizan el producto. Así, la empresa de relojes Rolex suele presentar a personajes de prestigio como usuarios de sus productos; y como ellos tantas otras marcas.

Los anuncios de Martini simbolizan atmósferas y personas con estilos de vida anhelados por muchos.

En relación con otros productos

Referido a la realización de publicidad comparativa. Este tipo de acciones se pueden llevar a cabo de forma directa, indicando la superioridad de nuestro producto, citando los nombres de los competidores siempre que la información transmitida sea veraz en la comparación realizada, o sin mencionar forma expresa a los mismos.

Las alusiones directas a Coca-Cola son un clásico de la publicidad de Pepsi para el mercado estadounidense. Don Simón, por su parte, suele recurrir a comparaciones directas entre de sus productos y los de la competencia.

Por disociación de la clase de producto

Con esta estrategia se pretende "desmarcar" el producto de los competidores. Pongamos un ejemplo, cuando todos los refrescos de naranja eran con burbujas, Trinaranjus trató de diferenciarse resaltando que era el refresco "sin burbujas". También, algunas cervezas, se han desmarcado ofreciendo productos disociados del principal, ofreciendo combinados de cerveza con refresco, sin alcohol, etc.

En 1964, momento en que todas las bebidas refrescantes se caracterizaban por una elevada cantidad de azúcar y de calorías, en Estados Unidos, Pepsi Light se desmarcó y creó una nueva categoría de refrescos bajos en calorías.

Finalmente, el posicionamiento es especialmente útil cuando se lanza un nuevo producto, o cuando se trata de revitalizar la demanda de uno ya existente, también cuando cambia la percepción actual del propio producto o los de los competidores, o cuando aparecen nuevos productos directamente competidores en nuestro mercado.

5.4. Los estadios del posicionamiento

No todas las marcas pueden llegar en un solo salto al estadio de su "posicionamiento deseado". Y tampoco todas las marcas son capaces de llegar a, simplemente, un estadio óptimo de posicionamiento (basado en una diferenciación objetiva y sostenible respecto a la competencia).

Básicamente podríamos referirnos a tres niveles de posicionamiento, que pueden responder a estadios cronológicos de desarrollo de la marca o representar posiciones estables de las mismas:

Posicionamiento en la categoría de producto

Empecemos por aquí. Por obvio que pueda parecer, la primera idea que debemos sentar en la mente del consumidor es que existimos y a qué nos dedicamos, en qué categoría de productos debe situarnos. [Rodilla = sándwich; Kleenex = pañuelos de papel; Heinz = ketchup]

Posicionamiento en el grupo de referencia

No basta con ser simplemente reconocidos como uno más dentro de la amplia categoría de producto. El siguiente estadio del posicionamiento consiste en ser ubicado dentro del grupo de referencia de marcas próximas y con las que queremos competir.

Este nivel de posicionamiento no comporta una diferenciación positiva respecto a esas otras marcas del grupo de referencia, pero el simple hecho de estar ubicado junto a esas otras marcas conocidas supone indudables beneficios para el reconocimiento de nuestra marca porque se nos aplicarán atributos de precio, calidad, diseño o prestaciones similares a las de aquellas.

Posicionamiento diferencial

Se trata del estadio superior en el posicionamiento de una marca y el más deseable porque se basa en la existencia de una característica diferencial que constituye nuestra ventaja competitiva externa, la cual hay que convertir en vector de entrada en la mente del consumidor. Nuestra característica diferenciadora es una "ventaja" en la medida en que resulta más atractiva para el consumidor que las propuestas de los otros competidores. ¿De qué serviría tener un atributo excepcional si no llegara al conocimiento del consumidor?

Pero los consumidores no entendemos de atributos ni características. Solo entendemos de beneficios, de lo que representa un valor para nosotros.

A las mujeres no les conmueve saber que un determinado cosmético posee un ingrediente de propiedades bioquímicas excepcionales, sino el beneficio que les aporta. "Pond's, belleza en siete días". ¡Eso es un beneficio, eso es lo que les conmueve y convence! Crear ese posicionamiento, cultivarlo y reforzarlo progresivamente en la mente de los clientes, es el punto de partida de la estrategia de tu empresa.

5.5. El mapa de posicionamiento

Las empresas, con el fin de conocer el posicionamiento de sus productos y marcas y los de la competencia, suelen recurrir a investigaciones de mercado. Tras solicitar a los consumidores su opinión sobre distintas marcas y productos, entre las que figuraría su marca "ideal", se analizan los datos obtenidos con técnicas estadísticas.

Los resultados suelen representarse gráficamente en un mapa de posicionamiento (*perceptual mapping*), que proporciona un panorama visual de tales opiniones/percepciones.

El mapa de posicionamiento es la representación gráfica con que se expresa el posicionamiento que los consumidores atribuyen a un producto o a una marca en relación con los de la competencia o con uno ideal.

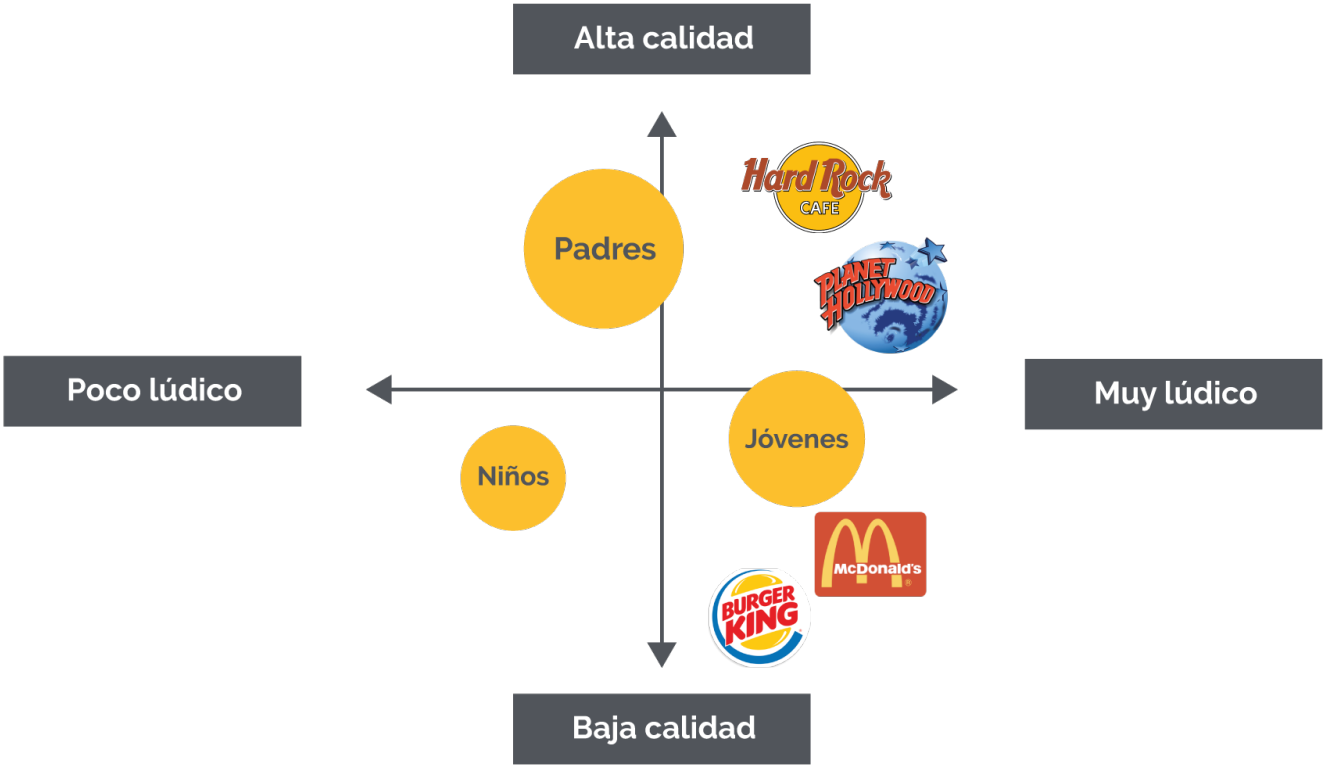
Para desarrollar un mapa de posicionamiento que ayude a tomar decisiones es preciso, previamente, identificar a los competidores que se considerarán en el análisis. Para ello, se han de tener en cuenta las diferentes marcas o empresas que ofrecen el mismo tipo de pro-

ducto, pero también los productos alternativos que pueden satisfacer la misma necesidad. Asimismo, resulta imprescindible conocer los atributos de los productos que, en opinión de los consumidores, son más importantes.

Con esta información se sabrá con qué argumentos perciben los productos los consumidores y se podrán definir las dimensiones competitivas sobre las que se compararán las marcas y los productos.

Además, se ha de determinar la posición que ocupan todos los productos, los de los competidores y el de la propia empresa, en relación con estos argumentos. Finalmente, se realiza la representación gráfica de los resultados obtenidos en un mapa de posicionamiento, en el que se sitúan los productos y las preferencias cuantificadas de los consumidores.

Los jóvenes tienen una clara tendencia por la oferta lúdica y no muestran preferencia por la calidad; sin embargo, el grupo de los padres muestra preferencia por la calidad y se muestra indiferente ante la oferta lúdica.



5.6. Delimitación conceptual: diferencias entre imagen corporativa (IC), reputación corporativa (RC) y responsabilidad social corporativa (RSC)

En la actualidad nos encontramos ante un escenario competitivo y globalizado, donde el consumidor tiene múltiples opciones a la hora de elegir aquellos productos y servicios que adquiere. A su vez, dentro de la actual economía de mercado, existe —en la mayoría de los casos— una oferta que supera a la demanda. Y es por ello por lo que las empresas deben hacerse un hueco en el mercado "diferenciándose" de sus competidores.

Como se ha dicho en clases anteriores, la decisión del consumidor de elegir un producto frente a otro se produce en base a esa diferencia, que cubre una necesidad concreta del consumidor con mejores expectativas que el resto de las alternativas.

Pero parece que no siempre se produce una causalidad tan lineal a la hora de elegir: en muchas ocasiones, la diferencia entre los productos no se refiere exclusivamente a elementos tangibles como el precio, calidad, características, etc. sino que el consumidor, también necesita cubrir necesidades más intangibles (emocionales, éticas, etc.) y, por tanto, la creación de tal diferenciación ha de dar un paso más allá: la aportación de un valor añadido a través de una adecuada gestión de los recursos intangibles de la empresa.

Dentro del conjunto de elementos y recursos intangibles que han de gestionar las empresas, destaca —por su importancia— el de la reputación corporativa o empresarial. Por tanto, en la presente clase, se pretende hacer una reflexión en torno a este activo intangible, la reputación corporativa, como elemento básico y estratégico en la creación de valor de las empresas.

La reputación empresarial es la percepción que se tiene desde el exterior sobre una o varias cualidades de la empresa (a diferencia del posicionamiento, con un carácter más genérico, que abarca más allá de "lo bueno y lo malo" de la empresa).

Veamos más pormenorizadamente qué es la reputación empresarial:

Esta percepción es la reputación que ha alcanzado la empresa en la mente del sujeto que emite el juicio. La percepción por tanto es otorgada por el mercado, teniendo en cuenta una serie de atributos empresariales. Y una vez que la empresa ha alcanzado dicha reputación, el paso siguiente es lograr un adecuado mantenimiento de esta, incluso incrementándola a través de su gestión y de su relación con los distintos grupos de interés (*stakeholders*); lo que convierte a la reputación en un activo estratégico intangible y dinámico.

La reputación, por tanto, es un capital enormemente valioso para la organización y, como tal, hay que gestionarlo con rigor, igual que se gestionan otros activos de la empresa. La reputación no es fruto de una campaña que se ejecuta en un momento dado, sino que es un valor que se construye mediante una planificación y una gestión eficaz a lo largo plazo.

Delimitación	Identidad de marca	Mensaje identitario	Propuesta de valor	Posicionamiento estratégico
"la Caixa"	Liderazgo y generación de valor	¿Hablamos?	Calidad, descentralización, responsabilidad, innovación, eficiencia y seguridad.	Económico: crecimiento rentable, eficiente y solvente. Social: reforzar orígenes fundacionales. Sostenible: socialmente responsable.
BBVA	Futuro	Adelante	Liderazgo, importancia de las personas y futuro.	Un banco de personas para personas.
Bankia	Garantía	Siempre cerca	Garantía, cercanía, compromiso con la sociedad.	Crecimiento rentable y excelencia en el servicio.
bankinter	Un banco diferente	Bankinter se atreve	Innovación, tecnología, calidad, ética, personas.	La excelencia en la calidad.
Bancaja	Cuidado del cliente	Si no es bueno para ti, no es bueno para nosotros	Eficiencia y confianza.	Cuidamos eficazmente a nuestros clientes.

Dicho lo anterior, y aunque hay muchas discrepancias entre los distintos autores, haremos una pequeña delimitación conceptual previa entre conceptos paralelos:

La imagen corporativa (IC)

La imagen corporativa (IC) de la empresa es la percepción que se tiene de la empresa en toda su generalidad, y por tanto, parte del posicionamiento depende de la imagen que en general tengamos de la empresa.

La reputación corporativa (RC)

Sobre la reputación corporativa (RC) no existe aún una unicidad de criterio sobre aquellos elementos que constituyen el concepto. Por lo que nos detendremos especialmente dada su complejidad:

El profesor Charles Fombrun, de la New York University y creador del Reputation Institute, es sin duda una referencia obligada en este ámbito y define la reputación como una "percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura, que describe la admiración que despierta entre sus constituyentes en comparación con otras empresas rivales".

Por tanto, los elementos clave que Fombrun pone de manifiesto en su concepto de reputación son: la percepción del mercado, la actuación y gestión pasada de la empresa, las expectativas de futuro generadas, y finalmente, la comparación con sus competidores.

La reputación se configura, por tanto, a raíz de las acciones pasadas de la organización a través de los juicios de los diferentes públicos y grupos de interés o *stakeholders*, los cuales analizan las diferentes señales emitidas por la empresa, tanto de forma controlada como de forma involuntaria.

Todo ello lleva a Fombrun y Shanley (1990) a plantear un modelo de construcción de la reputación bajo condiciones de información incompleta en el que, a partir de las actividades de la empresa tanto en los ejercicios anteriores como en el actual, se generan el conjunto de señales informativas que los *stakeholders* utilizan para delimitar sus juicios en relación con la reputación de la organización lo cual, evidentemente, condicionará las actividades de la empresa en ejercicios posteriores.

Por otro lado, y ya con aportaciones realizadas en nuestro país, el catedrático de la Universidad Complutense, Justo Villafañe, experto en nuestro objeto de estudio, determina que la reputación corporativa es: "el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada".

Como veremos en el punto siguiente, es necesario destacar el carácter de multidimensionalidad que posee la reputación, lo que hace que una misma empresa pueda tener numerosas reputaciones: una reputación para la calidad, otra para el marketing, otra para la innovación del producto, etc., y todas esas dimensiones conjuntamente generan una reputación global de la organización.

Por tanto, tras haber acotado sintéticamente el concepto según las aportaciones más relevantes al respecto, en el siguiente punto se analizará esa multidimensionalidad de la reputación, analizando los elementos principales que la caracterizan.

5.7. Caracterización de la reputación corporativa

Uno de los primeros esfuerzos por caracterizar la misma se debe a Fombrun y Van Riel (1997), los cuales consideran que la reputación empresarial:

— Constituye un derivado, una característica de segundo orden de un sistema industrial que materializa el estatus emergente de una empresa en un campo de actividad.

— Es un reflejo externo de la identidad de las empresas, y es el resultado de las percepciones de los empleados sobre el papel de la empresa en la sociedad.

— Se desarrolla desde la posesión de recursos y antecedentes de las empresas, y constituye una barrera de movilidad que restringe y obliga tanto las acciones propias de la empresa como las de sus competidores. En este sentido, la reputación empresarial constituye un claro exponente de capacidad de posicionamiento en el mercado.

— Resume diferentes valoraciones realizadas por evaluadores sobre los resultados pasados de la empresa, así como sobre su potencial futuro.

— Es el resultado de un conjunto de múltiples imágenes de la empresa relacionadas, procedentes de todos sus grupos de interés, que informan sobre su atractivo global para empleados, consumidores, inversores y comunidades locales.

Conclusión

Multidimensionalidad:

Existe consenso al señalar que la reputación es un complejo activo intangible compuesto de múltiples dimensiones, con identidad propia pero interrelacionadas entre sí. Pero a pesar de la multidimensionalidad del concepto, sus elementos pueden ser gestionados particularmente como elementos independientes, cuya interrelación tendrán un impacto agregado en la reputación empresarial.

Complejidad social:

Como ya se ha señalado, la reputación es evaluada por distintos grupos de interés de la organización (*stakeholders*), tanto internos (empleados, directivos y accionistas) como externos (clientes, proveedores, aliados, competidores, y sociedad en general). Este elevado número de grupos implicados denota la complejidad social derivada de su propia diversidad. Con estas proposiciones anteriores y a través de la revisión de la literatura relacionada, ya pueden exponerse los elementos que caracterizan la reputación corporativa:

Lento proceso de acumulación interna:

Esta característica está en consonancia con las anteriores, ya que es lógico pensar que si nos enfrentamos a un concepto multidimensional en el que intervienen numerosos agentes, es sensato pensar que su construcción y acumulación no sea inmediata. Además, esto se desprende también de la propia esencia del activo intangible, del cual no puede proveerse la empresa en un mercado, sino que ha de ser generada internamente en la organización.

La reputación está sujeta a condiciones históricas específicas:

En consonancia con el lento proceso de generación y acumulación interna, las circunstancias históricas concretas que contribuyen a su formación serán únicas e irrepetibles. Ello implica que el resultado sea específico de cada empresa y, por tanto, difícilmente replicable por los competidores.

Compleja manipulación por parte de la propia empresa:

Consecuencia del complejo entramado de interrelaciones, variables, etc. resultará difícil que la reputación pueda modificarse significativamente a corto plazo, sino como la suma agregada de sus acciones en el tiempo, del resto de elementos y variables relacionadas, gestionadas particularmente y que agregadas influyen en el conjunto global de la reputación, y en la percepción final de todos los grupos de interés.

Carácter tácito:

La reputación es el resultado de las percepciones subjetivas de los agentes que evalúan la empresa en un contexto de información asimétrica, por lo que es un proceso de legitimación corporativo y social tácito, por su carácter subjetivo o difícil de explicitar. Ello lleva de nuevo a señalar el carácter complejo de la misma.

Finalmente, una vez analizadas las distintas visiones sobre el concepto y caracterización de la reputación empresarial, a continuación, se estudiará la componente agregada de la reputación, es decir, sus variables de gestión y los modelos más relevantes respecto de su evaluación.

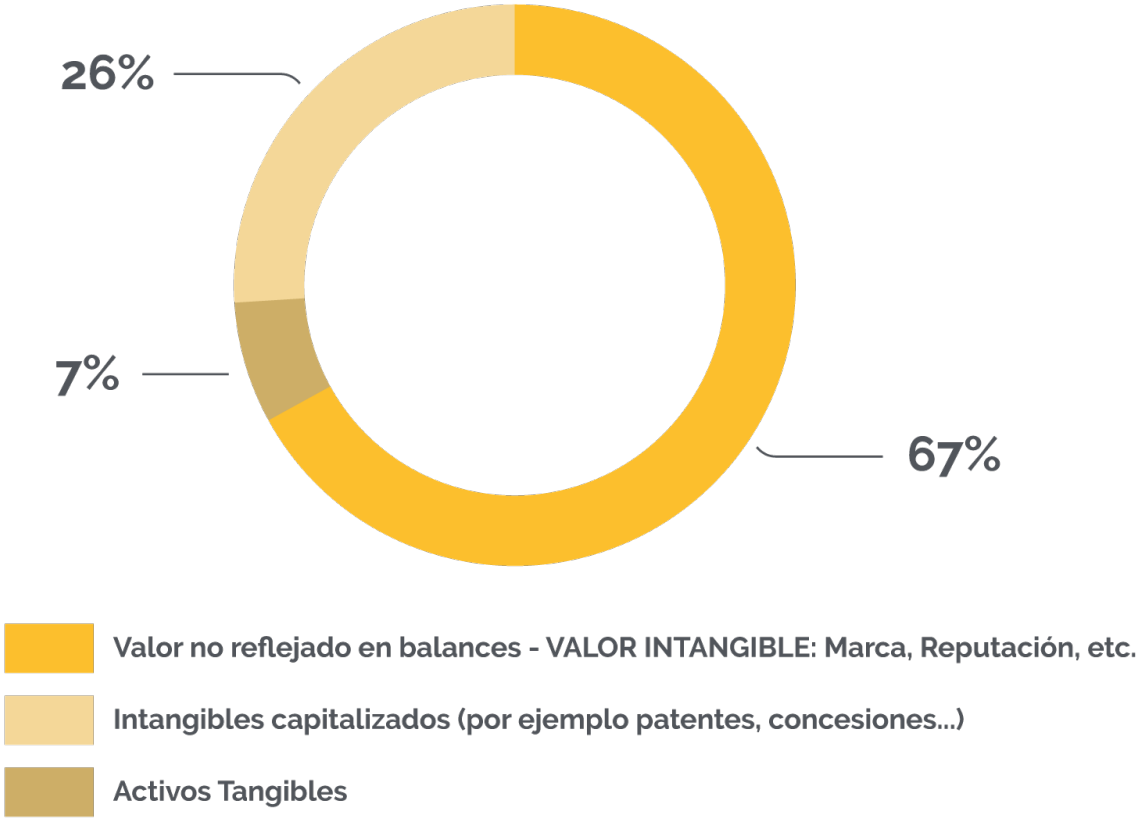
5.8. Modelos de evaluación y gestión de la reputación

La idea mostrada en el punto anterior sobre la reputación empresarial está relacionada entonces con el resultado de la percepción de los distintos públicos que tienen en relación con la empresa.

Lo más difícil para una organización es conseguir que su reputación sea buena para todos los públicos, pues muchas veces tienen intereses contrapuestos.

A pesar de los notables esfuerzos realizados por instituciones como el International Accounting Standards Committee (IASC), la mayoría de los autores al respecto señalan que los activos intangibles susceptibles de no ser incluidos en el balance de la empresa poseen una importancia trascendental para la gestión de las organizaciones, y sin embargo se insiste en la dificultad para su cuantificación y evaluación formal.

Un estudio realizado para las empresas del IBEX 35 en el año 2004 por la Brand Finance manifiesta la importancia de los activos intangibles como elementos principales en la creación de valor añadido, como expresa el siguiente gráfico:



Por tanto, llegados a este punto, se expondrán los modelos más relevantes de evaluación de la reputación corporativa, de los que se desprenderá la falta de consenso existente para su medición. Puedes verlos a continuación.

En la práctica, según la información suministrada por un estudio del profesor Justo Villafañe, los indicadores o modelos más utilizados en nuestro país para evaluar la reputación empresarial son, por este orden, en un 65 % el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO); le siguen, como herramienta de evaluación de la reputación, el "RQ-Rep Track", con un 23,5 % y otros indicadores, con un 29,5 %.

Además, a partir de una muestra de 105 grandes empresas —las 100 del Monitor Español de Reputación Corporativa MERCO, más otras cinco del Ibex 35 que no figuraron en este ranking—, el 45 % de ellas aseguraron que cuentan con un departamento específico de gestión de la reputación corporativa, el 59 % de marca y el 54 % de cultura corporativa. Asimismo, dos de cada tres señalaron que han implementado o lo están haciendo ya, un plan estratégico al respecto y un 61 % dijo utilizar "habitualmente" algún método de evaluación periódica de su reputación. Otra de las conclusiones se refiere a la consolidación definitiva de los departamentos o direcciones de comunicación, que ya en el 46 % de los casos dependen directamente de la presidencia, el 22 % de los CEO, el 17 % de la dirección general y solo un 4 % de la dirección de marketing.

Justificada la importancia, relevancia y actualidad de nuestro objeto de estudio con lo visto anteriormente, a continuación, se expondrán los modelos más relevantes a nivel internacional de evaluación de la reputación corporativa.

Existen muchos monitores de reputación corporativa en el mundo, sin embargo, destacaremos los cuatro más importantes, tres de ellos de carácter internacional y, por último, el único monitor español:

The World's Most Admired Companies

La evaluación de la reputación corporativa en The world's most admired companies.

Evalúa la reputación corporativa de 345 empresas de todo el mundo y es realizado por Fortune y Hay Group, desde 1987. La medición se realiza a través de encuestas a 10.000 ejecutivos de empresas seleccionadas.

Las variables que se miden a través de la encuesta son:

1. Fortaleza financiera.
2. Calidad de la dirección.
3. Valor de las inversiones a largo plazo.
4. Uso de los activos/eficiencia.
5. Grado de innovación
6. Capacidad para atraer, desarrollar y mantener a gente con talento.
7. Calidad de los productos y servicios ofrecidos.
8. Responsabilidad ante la sociedad en general.

Reputation Quotient – Rep Track

La evaluación de la reputación corporativa en el modelo del Reputation quotient-rep track.

Fruto de la colaboración entre el Reputation Institute y el profesor Charles Fombrun, se ha mejorado el modelo del Reputation Quotient (RQ), lanzado en 1999. Se trata de un modelo de métrica basado en el modelo existente del Reputation Institute, y que analiza el Reputation Quotient (RQ). Este *ranking* comenzó en 1999 en Estados Unidos evaluando solo empresas de dicho país, y en 2002 la evaluación se extendió hasta Europa, funcionando en la actualidad en todo el mundo, en países como Alemania, Noruega, Suecia, Reino Unido, Dinamarca, Francia, Brasil, Perú o Argentina.

La metodología de este monitor consiste en realizar encuestas telefónicas y online a la población en general. Como podemos ver, en este caso la sociedad es quien juzga la reputación de las compañías.

Las variables que se miden son las siguientes:

1. Atractivo emocional.
2. Lugar de trabajo.
3. Responsabilidad social corporativa.
4. Visión y liderazgo.
5. Resultados financieros.
6. Producto o servicio.

World's Most Respected Companies

La evaluación corporativa en el modelo del World's most respected companies.

Este indicador lo realiza la compañía Pricewaterhouse Coopers desde 1999. El ranking valora a las empresas más reputadas en Europa a partir de encuestas postales realizadas a los directivos.

La medición se realiza a través del análisis de las siguientes variables:

a. Respeto global.
b. Respeto sectorial.
c. Creación de valor para el consumidor.
d. Creación de valor para los accionistas.
e. Uso eficaz de los recursos medioambientales.

MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa)

La evaluación de la reputación corporativa en el modelo MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa).

Se trata de un ranking anual publicado por Análisis e Investigación y la consultora Villafañe y Asociados, que evalúa anualmente la reputación de las empresas que operan en nuestro país, y que en 2012 apareció de nuevo en su 12ª Edición. Este monitor evalúa la reputación de las empresas españolas, así como también a los líderes empresariales.

La idea clara que se desprende de todo lo expuesto es que la imagen (un concepto más amplio y general) y la reputación (fruto de las actuaciones de la empresa) tienen como consecuencia el posicionamiento percibido de la empresa en el mercado. Una buena imagen y reputación son claves para un buen posicionamiento, por lo que es de rigor para el profesional del marketing optimizar estas variables en aras de mejorar los resultados de la empresa.

Es elaborado a través de la opinión de directivos de grandes empresas españolas, así como por la opinión de analistas financieros, ONG, asociaciones, sindicatos, etc. En España, este *ranking* está globalmente aceptado como indicador de "reputación de las corporaciones españolas". El MERCO establece seis variables de primer nivel, que se subdividen en tres

variables de segundo nivel y que, en conjunto, suponen los criterios básicos para la elaboración de los *rankings* anuales:

Variable del MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)	
1. Resultados económico-financieros:	a. Beneficio contable. b. Rentabilidad. c. Calidad de la información económica
2. Calidad del producto-servicio:	a. Valor del producto. b. Valor de la marca. c. Servicio al cliente.
3. Cultura corporativa y calidad laboral:	a. Adecuación de la cultura al proyecto empresarial. b. Calidad de la vida laboral. c. Evaluación y recompensa.
4. Ética y responsabilidad social corporativa:	a. Ética empresarial. b. Compromiso con la comunidad. c. Responsabilidad social y medioambiental
5. Dimensión global y presencia internacional:	a. Expansión internacional. b. Alianzas estratégicas. c. Relación online con los stakeholders (posicionamiento estratégico en Internet).
6. Innovación:	a. Inversiones en I+D. b. Renovación del portafolios de productos y servicios. c. Nuevos canales.

Finalmente, y una vez vistos los principales modelos de evaluación de la reputación empresarial a nivel mundial, podría caber una reflexión sobre las ventajas e inconvenientes de estos modelos, o bien hacer una reflexión sobre qué ha llevado a la elección de tales variables como factores de decisión para la evaluación de la reputación corporativa; pero existen numerosos trabajos al respecto que parecen confirmar la objetividad de los mismos; lo cual además puede corroborarse en la praxis con las sucesivas ediciones y publicaciones de sus rankings anuales, y con un amplio porcentaje de uso de estos modelos, como se indicó con anterioridad.

Así, parece clara la falta de unicidad de criterio en la valoración de la reputación empresarial, como tampoco existe homogeneidad en el establecimiento de las variables de gestión que la constituyen, como se aprecia en los modelos propuestos como ejemplo.

Conclusión

La idea clara que se desprende de todo lo expuesto es que la imagen (un concepto más amplio y general) y la reputación (fruto de las actuaciones de la empresa), tienen como consecuencia el posicionamiento percibido de la empresa en el mercado. Una buena imagen y reputación son claves para un buen posicionamiento, por lo que es de rigor para el profesional del marketing optimizar estas variables en aras de mejorar los resultados de la empresa.

5.9. *Branding*: la marca

Branding

Es una palabra inglesa utilizada en el campo del marketing (conocido también como "mercadotecnia"). Cabe señalar que, pese a la popularidad que ha adquirido el término, incluso en el mundo de habla hispana, no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE).

La noción de branding permite referirse al proceso de construcción de una marca. Se trata, por lo tanto, de la estrategia a seguir para gestionar los activos vinculados, ya sea de manera directa o indirecta, a un nombre comercial y su correspondiente logotipo o símbolo.

Estos factores influyen en el valor de la marca y en el comportamiento de los clientes. Una empresa cuya marca tiene un alto valor, una fuerte identidad corporativa y un buen posicionamiento en el mercado será una fuente de ingresos estable y segura en el largo plazo.

El poder de una marca

Busca resaltar el poder de una marca, aquellos valores de tipo intangible, tales como la singularidad y la credibilidad, que les permiten diferenciarse de las demás y causar un impacto único en el mercado.

Lo que intenta hacer es subrayar dichas cualidades que la marca transmite al cliente y que constituyen su fortaleza. De esta manera, es posible que el consumidor asocie en su mente una marca con un valor; este puede ser, por ejemplo, la innovación. En este caso, los publicistas buscarían que el consumidor piense en la marca a la hora de buscar productos innovadores.

5.10. Creando marca

Cada una de las empresas que existen, tienen una marca, pero no todas conocen la importancia de fortalecerla. Cuántas veces a la hora de comprar un producto o contratar un servicio nos guiamos por la marca. "Esta marca me da seguridad", "Esta marca me da confianza", son solo algunos de los términos que utilizamos para demostrar lo mucho que significa para nosotros la marca y que la marca es más que un nombre o un símbolo. Estas motivaciones son muchas veces emocionales, y la vinculación emocional con una marca es mucho más fuerte que un vínculo racional.

La marca va más allá del precio del producto o del servicio, define una posición competitiva, un valor y un factor de diferenciación en el mercado. Esto no solo facilita las acciones de marketing o publicidad que queramos llevar a cabo, pero también influye en las ventas de la empresa.

Ejemplo. En la empresa Apple, su imagen vende el producto y es tan fuerte y reconocida que no es necesario hacer ajustes significativos en el precio de sus productos, en algunos casos podemos afirmar que los productos "se venden solos". Nike o Mercedes son otros dos buenos ejemplos de estrategia de marca bien llevada. Estas dos compañías, muy diferentes entre sí, han conseguido lo que pretendían: solo con oír su nombre o ver su logotipo se asocian una serie de conceptos, ideas, que son lo que ellas han decidido: juventud y dinamismo, o seriedad y distinción, dependiendo de cada caso.

Tal vez una posible solución sería vincular nuestra marca al consumidor de una forma más emocional que racional.

En este punto podemos decir que uno de los objetivos más importantes del branding es asociar nuestra marca con un valor y si este valor es emocional, mucho mejor.

Veamos alguna actitud hacia la marca

Podemos encontrar varios tipos de actitudes hacia la marca dependiendo del mercado en el que estemos, el tipo de consumidor y sus motivaciones.

Entre las más extremas podemos mencionar al enamorado de la marca y al cliente que no le da ninguna importancia.

El caso más común en los mercados (sobre todo en un mercado B2C) es que la importancia de la marca sea alta o muy alta; en estos casos, la empresa tiene que prestar mucha atención a la hora de posicionar la marca en el mercado.

En tiempos actuales el consumidor es cada vez menos fiel a una marca, una de las razones es la cantidad de competidores que tiene cada empresa, esto es agravado por las diferentes promociones y ofertas de nuestros competidores.

La diferencia entre tener una marca y crear valor para nuestra marca está en que no solo es reconocida sino también apreciada, recomendada, está en el *top of mind* del consumidor, asociada con algo positivo.

Cuando tenemos un *target* que "quiere" nuestra marca, tenemos algo más que un cliente fiel, hemos logrado a un excelente promotor de ventas que defenderá nuestra marca, nuestros productos o servicios, nos mencionará en sus redes sociales, blogs, reuniones con amigos, estará orgulloso de ser nuestro cliente y contagiará a otros. Otra ventaja es que contactará con nosotros para proponernos mejoras en nuestros productos con lo que nos proporcionará datos más fiables que muchas investigaciones de mercado.

¿Cómo podemos crear ese valor para nuestra marca?

Una de las primeras acciones es fortalecer el marketing y la estrategia comercial de nuestra empresa que sea coherente con la posición de esta, pero mejorando cada uno de los aspectos en los que fallamos (distribución, servicio posventa, etc.). Puede parecer sencillo, pero una tarea pendiente en las empresas de hoy en día es la confianza, esto se debe a que solo son marcados objetivos cuantitativos y a corto plazo, mientras que hay muchos objetivos cualitativos que debemos tomar en cuenta.

Esto nos llevará a que nuestros clientes sean más leales y estén más satisfechos con nuestra marca. En este paso nuestro valor está aumentando y es posible que empecemos a diferenciarnos claramente de la competencia en nuestro mercado. Es importante complementar todas estas técnicas con un buen plan de identidad visual (en caso de que no lo tenga la empresa).

Dirección de marketing y gestión comercial

6. Sistema de dirección comercial

6.1. Dirección y gestión del equipo comercial

La dirección de ventas implica que su programa debe responder a las circunstancias ambientales de la empresa y ser consecuente con las estrategias de marketing y de competencia del negocio. Al mismo tiempo, las buenas políticas y prácticas de la dirección de ventas son esenciales para poner en práctica con éxito una estrategia competitiva y de marketing en la empresa.

Si bien cada vez más organizaciones observan un potencial limitado para mayores ganancias en la fabricación (o prestación de servicio), muchas empresas están de acuerdo en que se pueden obtener ganancias significativas al mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Por lo tanto, resulta vital que los directores de ventas comprendan los determinantes del desempeño de la fuerza de ventas. Una vez que lo hagan pueden hacer mucho para ayudar a su fuerza de ventas.

Fases del proceso de dirección

- **Programación**: consiste en la previsión de las condiciones futuras en las que ha de actuar; en la fijación de los objetivos a alcanzar; en la definición de los recursos; en la decisión de las distintas acciones a llevar a cabo; en la fijación de los plazos.

- **Organización**: consiste en preparar todos los recursos; en definir los sistemas y los procedimientos aptos para permitir el mejor empleo de dichos recursos.

- **Ejecución**: consiste en la realización de los programas y de los planes de acción preparados, según las modalidades y plazos establecidos.

- **Coordinación y mando**: consiste en sincronizar y armonizar las actividades, los medios y las personas empleadas para la consecución de los objetivos.

- **Control y valoración**: consiste en verificar si los resultados obtenidos se corresponden con los previstos en los programas, corrigiendo si es preciso el programa inicial y formulando nuevos programas sobre la base de la experiencia y resultados obtenidos.

Podríamos comenzar afirmando que:

— Un buen jefe consigue que sus colaboradores confíen en él.

— Un gran jefe consigue que sus colaboradores confíen en sí mismos.

En todas las colectividades que persiguen objetivos determinados, observamos el fenómeno del liderazgo, el fenómeno de la dirección en el Estado, en los partidos políticos, en el Ejército, en las empresas… Pero ¿qué debemos entender bajo el concepto de dirección?

La respuesta a este interrogante lleva debatiéndose durante décadas, sin que se hayan encontrado las claves respecto al perfil idóneo del líder ni los comportamientos más eficientes a la hora de tomar decisiones en un entorno cada vez más cambiante e impredecible.

Lo que sí parece claro es que existen dos dimensiones del comportamiento de la dirección:

— El grado en que el jefe trabaja por la consecución del objetivo.

— El grado en que el jefe atiende a la creación de relaciones satisfactorias para el grupo.

La mayor atención a cada una de estas dimensiones ha caracterizado los estilos clásicos de ejercer el liderazgo. Actualmente, los modelos más eficaces hablan de una ausencia de esta tópica discusión sobre estilos más o menos participativos o autoritarios, atendiendo más a la necesidad de ejercer el liderazgo con comportamientos situacionales. Dependiendo de estas situaciones específicas existirán formas y grados de participación en la toma de decisiones que pueden resultar muy efectivos o absolutamente ineficaces.

6.2. Estilos de dirección y liderazgo

En muchos campos, en general en todas las artes, pero también en el área del comportamiento, hablamos de "estilo" y con ello queremos significar el sello peculiar que distingue a unas determinadas formas de otras, dentro de un mismo campo.

Por eso entendemos el estilo de dirección como el sello o nota peculiar que diferencia unas formas de dirección de otras. El carácter de una forma queda determinado por las características que concurren en ella. La determinación del rasgo o rasgos que marcan la diferenciación de los estilos y su denominación puede variar según el estado de la ciencia y según los estados de opinión individuales o sociales.

De esta forma los estilos tradicionales tienden hacia otros rasgos, que los estilos de dirección que se distinguen en los años treinta, cuando comenzó la investigación científica del comportamiento de la dirección.

Entre los estilos tradicionales de dirección se encuentran:

- **Estilo carismático**: se habla de un estilo de dirección carismático cuando se hace evidente el carisma del líder, la vocación de haber nacido para líder, es decir, una cualidad, como criterio decisivo.

- **Estilo patriarcal**: cuando se describe un estilo de dirección como patriarcal, se acentúa antes el comportamiento que las cualidades.

- **Estilos autocrático o burocrático:** si se habla de estilos de dirección autocrático o burocrático, cuando se anteponen los componentes de la organización, como la escala de concentración de poder, la precisión del reglamento, etc.

En los años 30, Kurt Lewin y sus colaboradores llevaron a cabo diversos estudios sobre el comportamiento y determinaron tres estilos de dirección:

— **Estilo de dirección autoritario**: se trata de una variante de la dirección, caracterizada porque el líder concede mayor atención a las necesidades de la actividad y descuida las necesidades individuales de los miembros del grupo. El líder autoritario toma personalmente todas las decisiones y solo delega su ejecución en los miembros del grupo. Les considera, en cierto modo, como órganos que cumplen la finalidad de ejecutar de forma prefijada las órdenes emanadas de él, en virtud de su autoridad.

— **Estilo de dirección democrático**: significa llegar a un acuerdo entre las necesidades de la actividad y las individuales de los miembros del grupo. El líder democrático intenta realizar el objetivo del grupo contando con la participación activa de sus miembros. En cierta medida, toma parte en la ejecución, discute en el grupo el progreso de la actividad y propone medidas objetivas para evaluar los resultados individuales de los miembros del grupo.

— **Estilo de dirección *"laissez - faire"* (dejar hacer)**: el líder facilita la información que es necesaria para la toma de decisiones, sin hacer valer su autoridad e influencia en el proceso de decisión. Las decisiones sobre cuestiones de planificación, organización y ejecución se dejan al grupo. El líder no toma parte en la ejecución de actividades, ni realiza controles y evaluaciones. Deja al grupo, también, la decisión sobre medidas correctivas, en el caso de que aparezca una desviación considerable entre el "es" y el "debe ser".

Veamos ahora algunas conclusiones de las investigaciones de Kurt Lewin en lo que se refiere a las reacciones frente a los tres estilos de liderazgo:

— **Reacciones a la dirección autoritaria**:

- Se constató que los miembros de los grupos dirigidos autoritariamente mostraban comportamientos que podríamos considerar síntomas de una frustración. Se observaron reacciones de odio y agresión, normalmente dirigidas hacia otros miembros del grupo, no hacia el líder.
- Por otra parte, se contrastaron comportamientos restrictivos, tales como desinterés, apatía, tendencia a la huida... La relación de los miembros del grupo entre sí era decididamente mala, comportándose fundamentalmente orientados al yo, y de manera sumisa frente a la dirección. Tampoco se desarrolló una auténtica conciencia de grupo.
- El rendimiento en estos grupos fue relativamente alto al principio, aunque disminuyó a la larga a causa del aumento de la frustración y caída en picado cuando el líder estaba ausente, lo que demuestra el alto grado de dependencia del rendimiento hacia él.

— **Reacciones a la dirección democrática**:

- Las reacciones recíprocas de los miembros del grupo se mostraron, en general, buenas, al igual que la relación con el líder. Se desarrolló una conciencia de grupo relativamente fuerte.
- En cuanto al rendimiento, los resultados eran menos altos inicialmente que en los grupos dirigidos autoritariamente, aunque el trabajo mostraba una mayor originalidad.

— **Reacciones a la dirección *laissez faire* (dejar hacer)**:

- Estos grupos resultaron ser los menos productivos de todos. Además, estos grupos tendían a la formación de camarillas y a la rivalidad. En definitiva, el efecto de esta dirección podríamos decir que es la desorganización.

Los comportamientos que Kurt Lewin consideró característicos para los distintos estilos de dirección, y que utilizaron en sus estudios para influenciar el clima social, los exponemos en la tabla siguiente:

Autoritario	Democrático	***Laissez faire*** (dejar hacer)
El líder determina todas las normas.	Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo. El líder da orientaciones y apoyo.	Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder.
Las fases de actividad, así como las técnicas a utilizar, se determinan por el líder a corto plazo; los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto.	En la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos; en caso de necesidad, el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir.	El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si las necesita el grupo; sin embargo, el líder no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha.
El líder determina las tareas de los miembros aislados del grupo y forma los grupos de trabajo propiamente dichos.	Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y autodeterminan las tareas individuales.	El líder no influye de ningún modo en la formación de grupos ni en la división de tareas.
El líder está "personalmente" para la alabanza o crítica del trabajo de los miembros del grupo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas; se muestra más bien amistoso o impersonal que enemigo.	El líder juzga "objetivamente" los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, pero sin realizar, personalmente, demasiadas tareas.	Cuando no se le solicita, el líder hace raras veces comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, no intenta tomar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad.

Liderazgo situacional: nivel de madurez

El liderazgo situacional de Hersey y Blanchard es una teoría que se centra en los seguidores y defiende que un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado a cada uno de esos seguidores.

La teoría del liderazgo situacional se basa en dos variables: la cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar, para una situación y dado el "nivel de madurez" de sus seguidores o del grupo.

Durante algún tiempo, se creyó que tarea y relación eran estilos de liderazgo que se excluían mutuamente, y, por tanto, que se podían mostrar en forma de un continuo, apareciendo la

conducta autoritaria (tarea) en un extremo, y la conducta democrática (relación) en el otro extremo.

En la actualidad, la idea de que los estilos de tarea y relación sean estilos de liderazgo mutuamente excluyentes ha desaparecido. Así, se ha llegado a determinar que tarea y relación son patrones del líder que pueden convivir. La teoría de Liderazgo Situacional está basada en la interacción entre:

— La cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder.

— La cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona.

— El nivel de "madurez" que demuestran los colaboradores en una tarea, función u objetivo que el líder intenta lograr a través de ellos.

Nivel de madurez

La madurez se define en esta teoría como la capacidad de formular metas altas pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo.

Según Hersey y Blanchard, la palabra madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes:

— **Madurez para el trabajo**: comprende los conocimientos y destrezas. Los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros.

— **Madurez psicológica**: denota la disposición o motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

Es importante señalar que estas variables de madurez deben ser consideradas solamente con relación a una tarea específica que ha de ser ejecutada. Hablamos de grado de madurez en relación con "la capacidad para abordar la tarea encomendada".

Es decir, el individuo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Las personas tienden a comportarse con un grado de madurez concreto, en función de la tarea u objetivo asignado.

Según la teoría del Liderazgo Situacional, a medida que el nivel de madurez aumenta en referencia al logro de un objetivo específico, el jefe debe comenzar a reducir la conducta de tarea y a aumentar la conducta de relación.

Si consideramos el interés (motivación, querer hacer) junto con la competencia (saber hacer) como los indicadores de madurez, podríamos obtener cuatro niveles de desarrollo distinto:

— Nivel de desarrollo 1: el individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. Personas con inseguridad y muy baja competencia.

— Nivel de desarrollo 2: el individuo no puede pero quiere hacer las tareas necesarias al puesto. Se siente motivado pero le faltan habilidades apropiadas. Personas con alto interés y baja competencia.

— Nivel de desarrollo 3: el individuo puede pero no quiere hacer. Personas con bajo interés y medio-alta competencia.

— Nivel de desarrollo 4: el individuo puede y quiere hacer lo que se le pide. Personas con alto interés y alta competencia.

Liderazgo situacional: determinación del estilo apropiado de liderazgo

Para determinar cuál es el estilo de liderazgo apropiado en una situación dada, el jefe debe antes determinar el nivel de madurez del colaborador en relación a un objetivo o tarea específica. Hersey y Blanchard distinguen cuatro estilos de liderazgo:

— El que habla (dirigir, dar órdenes).

— El que vende (persuadir, instruir).

— El que participa (participar).

— El que delega (delegar).

Asimismo, consideran que cada uno de ellos es apropiado en determinadas situaciones de liderazgo:

— Para el nivel de desarrollo 1, la conducta eficaz del líder sería de alta tarea/baja relación, a esta conducta la denominamos dirigir, dar órdenes, porque este estilo se caracteriza por la comunicación unilateral descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los seguidores y les dice qué tarea deben realizar, cómo, cuándo y dónde han de realizarla. Está orientado a la productividad y poco a las relaciones interpersonales.

— Para el nivel de desarrollo 2, la conducta aconsejada sería persuadir, instruir, porque en este estilo, el líder intenta, por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional, persuadir al colaborador sobre la decisión que ha de tomarse. Está orientado a la productividad y a las relaciones personales. El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.

— Para el nivel de desarrollo 3, la conducta eficaz sería participar, porque en este estilo, líder y seguidor participan en la toma de decisiones mediante la comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte de líder, ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea. Hay menos orientación a la productividad que a las relaciones interpersonales. El líder facilita y comunica.

— Para el nivel de desarrollo 4, la conducta eficaz sería delegar, porque este estilo implica que el colaborador cuenta con un alto grado de autonomía. El líder brinda poca dirección y apoyo.

Hersey y Blanchard califican a su modelo como Teoría del ciclo vital y trazan una analogía entre las relaciones líder-seguidor y las del padre-hijo. Lo mismo que los padres van cediendo control como consecuencia de la creciente madurez de sus hijos, también los líderes deben compartir más su poder de toma de decisiones a medida que sus subordinados adquieren mayor experiencia en su trabajo y se comprometen más en su tarea.

La teoría así expuesta, parece sencilla, la realidad no es así. Los colaboradores "pierden" su grado de madurez por distintas causas: crisis familiares, cambios tecnológicos, etc.; ante esto, al jefe no le queda más que intentar adaptarse a esos cambios con buenas dosis de flexibilidad. Para conseguir una evolución en el grado de madurez de los colaboradores, los cambios en el estilo de liderazgo deben ser graduales. Este proceso, por su propia naturaleza, no puede ser revolucionario, sino que debe ser evolutivo.

Así como el líder surge espontáneamente en el marco del grupo, sobre cuyos miembros ejerce influencia; al directivo le es otorgado el liderazgo en la estructura organizativa por el poder oficial. No obstante, ambos ejercen funciones de liderazgo, el líder de manera informal y directivo de manera formal.

Se puede definir el **liderazgo**, en el ámbito laboral, como la **capacidad de una persona para influir sobre sus colaboradores para que logren unas metas de trabajo prefijadas**; de manera que es esencial la capacidad de liderazgo para el directivo, que ha de aprovechar al máximo el potencial de un equipo.

Podríamos concluir que liderar y dirigir son dos fenómenos iguales, por ello es importante establecer las diferencias, pero, además, debemos señalar que el liderazgo es una parte muy importante de la dirección.

Líder	Directivo
— Surge en el marco del grupo, sobre cuyos miembros ejerce influencia. — No tiene por qué estar integrado en la estructura oficial ni reconocido por la autoridad formal. — Su actuación se orienta al mantenimiento del grupo y/o a la satisfacción de sus necesidades.	— Está dotado de poder legítimo, coercitivo y/o de recompensa, otorgado por el poder oficial en la estructura organizativa. — Está investido de autoridad por su posición dentro de la jerarquía de la organización. — Tiene asignadas competencias y funciones específicas dentro de la organización, orientadas al logro de objetivos.

Aunque no todo líder es directivo, es deseable para la eficiencia de la organización que todo directivo sea líder, en el sentido de su aceptación y poder de referencia e influencia sobre los subordinados.

Tanto el líder, para ser líder, como el directivo, para ser directivo, han de estar dotados de capacidad de influencia sobre los individuos, el grupo y la organización.

6.3. Funciones y roles de la dirección

No podemos confundir las funciones directivas con las tareas, papeles o roles directivos. Según Mintzberg (1983) **los roles directivos se refieren a cómo se desempeña el trabajo directivo para desarrollar cada una de las funciones directivas**.

Funciones de la dirección

La función principal de la dirección organizacional es integrar las distintas partes y elementos de la organización entre sí e integrarla en su entorno tanto general como específico, concepto que se despliega en cuatro funciones directivas interrelacionadas:

— **Planificar**: plantear los objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo; desarrollando planes, estrategias y procedimientos a corto, medio y largo plazo para alcanzar los objetivos.

— **Organizar**: distribuir los medios materiales y humanos de la organización para ejecutar los planes, estrategias y procedimientos para conseguir los objetivos.

— **Dirigir**: guiar y potenciar a las personas a través del liderazgo y la motivación.

— **Controlar**: verificar y corregir las acciones para comprobar en qué medida se cumple lo previsto.

Roles de la dirección

Según Menguzatto y Renau (1991), podríamos decir que rol es el conjunto de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado. Por otra parte, Mintzberg, establece diez roles de la dirección:

- **Roles interpersonales:**

— **Rol de cabeza visible o representante**: representar a la organización, a su división, a su departamento…, representa el éxito de la organización, su imagen, su cultura… Representa a la organización en asuntos formales.

— **Rol de líder**: dirigir y coordinar las actividades de su grupo de trabajadores y/o colaboradores. Responsable de las acciones de los subordinados, así como de las suyas propias, debe definir y crear un clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización.

— **Rol de enlace**: contactar internamente (otros directivos, departamentos…) y externamente (proveedores, clientes…), interactuar con personas y organizaciones para conseguir alianzas, colaboraciones, coaliciones…

- **Roles de información:**

— **Rol de monitor**: buscar, recibir, seleccionar, procesar, mantener…, información de utilidad para la organización, tanto interna como externamente, para mejorar el conocimiento del entorno y de la organización.

— **Rol de difusor**: transmitir y/o compartir información relevante para las actividades de la organización, tanto interna como externamente (colaboradores, departamentos, proveedores, clientes…).

— **Rol de portavoz**: hablar y actuar en nombre de la organización, de la división, del departamento…, dar a conocer la opinión oficial frente a los temas que le competen, tanto interna como externamente.

- **Roles de toma de decisiones:**

— **Rol de empresario o emprendedor**: diseñar y poner en marcha nuevos proyectos, aprovechando así posibles nuevas oportunidades. Visualiza las oportunidades del entorno e inicia procesos de innovación y cambio.

— Solucionador de problemas o gestor de anomalías o conflictos: atenuar y/o resolver problemas y/o disturbios personales que se producen entre los miembros de la organización.

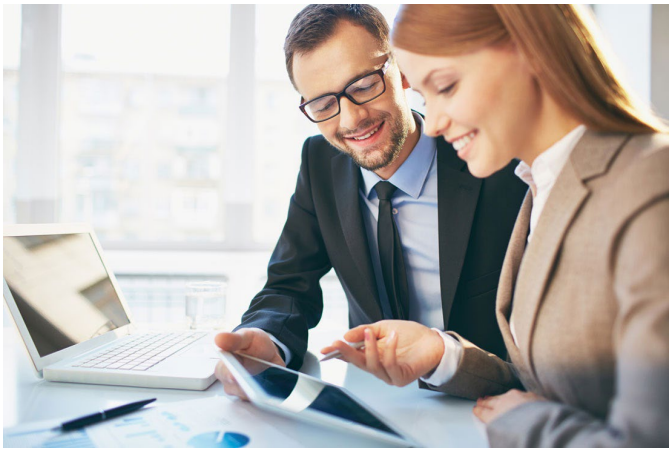
— Asignador de recursos: gestionar y distribuir recursos, determinar dónde deben ir los recursos de la organización, tanto monetarios como humanos o técnicos y materiales.

— Rol de negociador: discutir diferencias y llegar a acuerdos con distintos individuos o grupos que mantienen diferentes posturas, tanto interna como externamente.

Los directivos no desempeñan un único rol en cada momento del tiempo, cuando realizan una función están desempeñando diferentes roles al mismo tiempo; además, dependiendo del nivel directivo, desempeñarán más unos tipos de roles que otros. Por otra parte, en un mismo momento, un directivo puede estar desempeñando distintos roles, por ejemplo, cuando un directivo imparte una conferencia está actuando como representante, como enlace y como portavoz a un mismo tiempo.

6.4. La organización del departamento de ventas. La estructura horizontal y vertical

El departamento de ventas, fundamentalmente, debe:



— Ordenar las actividades de su grupo de vendedores.

— Dividir y coordinar las actividades de su grupo de vendedores.

— Determinar los objetivos a alcanzar por su grupo de vendedores, individual y colectivamente.

El tipo de división y especialización del grupo de vendedores dependerá del tipo de empresa:

— En una pequeña empresa puede ser suficiente un grupo de vendedores generalistas.

— En una gran empresa pueden ser necesarios varios grupos de vendedores especialistas (líneas de producto, momentos de la venta, zonas geográficas…).

La estructura horizontal y vertical de la fuerza de ventas

Un departamento de ventas debe tener tanto una estructura vertical como horizontal. La estructura horizontal se explica desde los diversos niveles de especialización que cada empresa requiere; la estructura vertical se explica desde los diversos niveles jerárquicos, de control y administración que cada empresa necesita. La estructura vertical define qué puestos tienen determinadas facultades para realizar diversas actividades de administración que permitan la integración y coordinación del esfuerzo de ventas. La estructura vertical se sustenta en un departamento de ventas jerarquizado y en las funciones y tareas de cada miembro del departamento, la estructura vertical da soporte a la estructura horizontal. La estructura horizontal de la fuerza de ventas puede responder a:

— Una organización geográfica: cada vendedor es responsable de un territorio determinado. Esta organización es ideal cuando tenemos que cubrir un mercado muy amplio

(geográficamente hablando) y queremos que nuestra fuerza de ventas se especialice en una región en concreto.

— Una **organización por productos**: cada vendedor se familiariza con las características técnicas, aplicaciones y métodos del producto.

— Una **organización por clientes**: cada vendedor conoce muy bien las necesidades y requerimientos de unos clientes concretos.

— Una **organización por funciones de ventas**: cada vendedor tiene distintas funciones, como las de prospección, presentador de producto y primera venta, cerrar ventas, dar un servicio específico al cliente, posventa…

— Una **organización por centro de ventas**: se crean centros soportados con personal de diversas especialidades (ventas, ingeniería, desarrolladores, posventa…).

Dependiendo del mercado en el que opere nuestra empresa y de las características de la empresa y el mercado, podemos crear una combinación de ambas estructuras. Lo más importante es adaptar la estructura a nuestras necesidades.

Vendedores propios o agentes independientes

El vendedor propio es el que pertenece a la plantilla de la propia empresa. Tiene sueldo fijo, comisiones, compensaciones por gastos cuando se desplaza, dietas… Es, hasta ahora, la manera más frecuente de contratar por parte de las empresas (contrato laboral, sueldo, incentivos, tiempo, zona…).

El vendedor independiente está ligado a través de un contrato mercantil (autónomo). Su principal fuente de ingresos son las comisiones. No suelen tener sueldo fijo, pero suelen tener un tipo más alto de comisiones. Hay dos tipos de agentes independientes:

- Representante **en exclusiva**: aunque va a comisión y es independiente, solo trabaja para nuestra empresa.

- Representante **multicartera**: representa varias firmas (si nuestra empresa hace sillas, el representante puede representar otras empresas de muebles complementarios, pero no iguales).

Las empresas suelen recurrir a los vendedores independientes cuando quieren reducir sus costes fijos, acudiendo así a costes variables, esto viene motivado tanto por una cuestión económica como estratégica.

6.5. Motivación de la fuerza de ventas

La palabra "**motivación**" proviene del término latino *movere*, que significa "mover". La motivación estimula el movimiento de un individuo. Sobre la base de esta definición, la motivación personal se puede entender como "**un proceso dinámico que se pone en marcha al crear o hacer surgir necesidades internas que activan esfuerzos dirigidos hacia un objetivo y determinan su intensidad y persistencia**".

Tradicionalmente, estudios sobre la motivación de la fuerza de ventas han asumido que las recompensas financieras son los motivadores más importantes de los esfuerzos de ventas, y que el diseño adecuado del paquete de compensaciones es el mejor enfoque para motivar a los vendedores. No obstante, los hallazgos de la investigación motivacional con otros

grupos ocupacionales muestran de forma consistente que el dinero no es necesariamente el principal motivador de los esfuerzos laborales. En lugar de apoyar el argumento de que los vendedores son una casta diferente que solo responde a recompensas financieras, la evidencia indica que las fuerzas de ventas tienden a ser un compuesto de tipos de personalidad, motivados tanto por incentivos financieros como no financieros.

Los directores de ventas deben darse cuenta de que toda la motivación es automotivación. Los vendedores no pueden motivarse a menos que decidan dejarse motivar. En otras palabras, la motivación es personal y debe llevarse a cabo individualmente, antes de que se haga aparente para otros. Así, los individuos se motivarán si encuentran algo en el trabajo de ventas que sea una fuente de motivación personal para ellos. Consecuentemente, los directores de ventas tienen la responsabilidad de crear la clase de ambiente e incentivos que puedan motivar a los vendedores a "motivarse a sí mismos".

Las recompensas monetarias se consideran incentivos financieros, como el sueldo, comisiones, primas..., vistos anteriormente. En contraste, los incentivos no financieros constituyen recompensas psicológicas menos tangibles, que se relacionan con las necesidades intrínsecas del vendedor que se experimentan en forma interna, como seguridad en el empleo, relaciones con sus superiores y compañeros, condiciones laborales, mayor responsabilidad, reconocimiento de logros, etc.

Motivación y productividad

Los directores de ventas tienden a dar por hecho la relación entre motivación y productividad sin tener en cuenta que, incluso dentro de los distintos tipos de motivación, las percepciones individuales pueden variar. Por ejemplo; un vendedor puede ver un incremento en su remuneración en función de lo que podrá comprar con ello, mientras que otro puede valorarlo como un reconocimiento de su buen hacer como vendedor. Muchos vendedores mayores pueden estar más motivados por un simple aumento de sus comisiones, mientras que los más jóvenes que están empezando les pueden interesar oportunidades de progreso y promoción.

Consecuentemente, los directores de ventas pueden identificar ciertos medios para motivar a vendedores individuales e incluso a grupos de vendedores, pero posiblemente sería contraproducente utilizar enfoques generales para aumentar la productividad de un gran número de vendedores que están involucrados en diversas actividades. Tal vez una mezcla de la teoría del establecimiento de metas y la filosofía del estilo japonés podría ayudar a los directores de ventas a motivar en forma apropiada a sus vendedores.

Motivación y reconocimiento

Una herramienta motivacional no financiera que está ganando popularidad con rapidez entre los directores de ventas en los últimos tiempos es el reconocimiento. La mayoría de los directores de ventas comienzan a darse cuenta de que, para obtener el máximo estímulo de los vendedores hoy en día, deben poner más atención a las necesidades individuales más elevadas: apreciación, reconocimiento, cierta notoriedad y prestigio. En una palabra, consideran que todos los niveles de vendedores aprecian alguna forma de reconocimiento público. Lo que finalmente es más importante para los vendedores, lo que realmente buscan, es que se les reconozca entre los mejores y más brillantes de la empresa.

Aunque el reconocimiento es un excelente motivador, no hay una sola forma de reconocimiento que funcione para todos. Por ello, es deber del director de ventas el trabajar con la individualidad de cada vendedor y reconocer y desarrollar esos talentos y esos estímulos que son únicos en cada vendedor.

Las condiciones para desarrollar un buen programa de reconocimiento, son las siguientes:

— Debe ser objetivo y solo basarse en resultados, éxitos.

— Todo el mundo debe tener una oportunidad para ganar, y no debe ser ni demasiado difícil ni demasiado fácil.

— La recompensa debe presentarse en público y no enviar los justificantes de reconocimiento por correo o procedimiento equivalente.

— El acto o ceremonia debe ser de buen gusto. Si se hace mal, se puede conseguir el efecto contrario.

— Al programa debe dársele mucha publicidad. Si pocos o nadie saben de él o si se comunica mal de forma que la gente no lo entiende bien, fracasará.

Herramientas motivacionales

Los directores de ventas pueden elegir entre varias herramientas motivacionales para poner en marcha sus planes de motivación de la fuerza de ventas. En principio deben desarrollar un buen plan de compensación como anteriormente hemos dicho. No obstante, si, como sostiene Herzberg, los planes de compensación son meramente higiénicos o básicos para el vendedor, se requieren otras herramientas; dos de las herramientas más importantes que pueden utilizar los directores de ventas son los concursos de ventas y las reuniones de ventas:

Concurso de ventas: son programas de incentivos a corto plazo diseñados para hacer que el vendedor concentre su esfuerzo sobre un objetivo difícil de alcanzar o sobre el que recae un interés especial de la organización. Aunque no deben ser considerados como parte del plan de compensación permanente, ofrecen al vendedor la posibilidad de obtener recompensas financieras y no financieras. Los concursos tienen un carácter especial y para llevarlos a cabo con éxito exigen lo siguiente:

— Objetivos específicos claramente definidos.

— Que el tema sea interesante e incluso excitante.

— Probabilidad razonable de recompensa para todos los vendedores.

— Reglamento sencillo y fácil de comprender.

— Recompensas atractivas.

— Promoción y seguimiento.

El concurso resulta adecuado para trabajar temporalmente sobre un objetivo muy determinado, que para las empresas podrían ser los siguientes:

— Estimular el volumen de ventas en general.

— Estimular la venta de un producto específico.

— Aumentar la penetración en un mercado.

— Lanzar o relanzar un producto.

— Conseguir nuevos clientes.

— Resaltar productos de alta rentabilidad.

— Aumentar ventas en temporadas bajas.

— Estabilizar una zona o aumentar su actividad.

— Recuperar clientes perdidos.

Estos objetivos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, aunque como parece evidente son más simples y claros los objetivos cuantitativos: volumen de pedidos, nuevos clientes...

La duración del concurso no deberá exceder los tres meses, ya que, a partir de ese período, su fuerza motivadora irá en descenso. Tampoco puede ser demasiado breve, ya que entonces el vendedor no tendrá tiempo de cubrir totalmente su territorio, al menos una vez.

Los temas deben ser excitantes, que ayuden a crear entusiasmo entre los participantes. Los temas deportivos, como una "liga de ventas" o una "supercopa de ventas" son populares porque ayudan a crear un ambiente competitivo.

Reuniones de ventas: uno de los medios más populares para aumentar la motivación, así como una capacitación continua de los vendedores lo constituyen las reuniones de ventas, ya sean nacionales, regionales o locales.

En lugar de utilizar la comunicación usual de una vía de la dirección a los vendedores, las reuniones de ventas proporcionan oportunidades de una comunicación en los dos sentidos y de una interacción entre todos los miembros del equipo de marketing y ventas, tanto de campo como de las oficinas centrales. La empresa revive en las reuniones de ventas, y los nombres se convierten en personas a medida que los vendedores, los directores de ventas, los directores de marketing y los altos directivos de la empresa interactúan.

Las reuniones nacionales, por lo general, se celebran una vez al año, y pueden incluir a toda la fuerza de ventas o solo al grupo de personal de ventas de máximo nivel. Los gastos de viaje y alojamiento son considerables, al mismo tiempo que se desatienden las zonas de ventas en ausencia de los vendedores.

Sin embargo, los beneficios que se consiguen pueden compensar ampliamente estos gastos, ya que los vendedores tienen la oportunidad de intercambiar ideas y experiencias en un ambiente grato, al mismo tiempo que rompen la rutina diaria.

Las reuniones regionales se planifican, por lo general, con una agenda orientada al trabajo y son menos caras, especialmente para aquellas empresas que tienen problemas de ventas más localizados.

Por otra parte, las reuniones locales y los seminarios, suelen ser la columna vertebral del sistema de comunicación, por lo que se deben llevar a cabo con regularidad. Son importantes para dar el oportuno reconocimiento a los vendedores, conseguir un espíritu de grupo y mejorar la capacitación de los vendedores, dando respuesta a problemas territoriales y creando oportunidades de ventas.

Para que las reuniones de ventas sean eficaces se exige realizarlas bajo una buena planificación; además del establecimiento previo de objetivos, fechas, programas, participantes, publicidad, reservas de lugares, alojamientos, etc., se deben tener en cuenta los siguientes extremos:

— Establecer los objetivos y metas a conseguir en la reunión.

— Seleccionar un tema integrador de los objetivos de la reunión.

— Fijar el programa y presupuesto de la reunión.

— Proporcionar a los vendedores los documentos resumen de los puntos tratados, para que los revisen posteriormente en casa.

— Realizar una evaluación de la reunión con los objetivos conseguidos.

En la actualidad, algunas empresas muy innovadoras empiezan a utilizar las videoconferencias en lugar de las reuniones de personal de ventas. Consideran, además, que una teleconferencia vía satélite y/o vídeo interactivo permite a la alta dirección de la empresa no solo hablar a cada localidad en forma simultánea sino también planificar el contenido a la medida de las necesidades de cada una de las reuniones de las diferentes localidades, sin tener que celebrar reuniones regionales o locales separadas.

Además de los concursos de ventas y las reuniones de ventas, los directores de ventas tienen en sus manos otras herramientas motivacionales como pueden ser las oportunidades de ascenso y los programas de incentivos.

7. Plan de marketing y plan de ventas

7.1. El plan de marketing

El plan de marketing es un instrumento que nos permitirá documentar todas las decisiones referentes a los productos, los precios, los elementos promocionales y cómo se distribuirán los productos.

Es un documento confidencial desarrollado por la empresa previo a la realización de una inversión, la programación del lanzamiento de un producto o al iniciar las actividades de un negocio.

Herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

Así, contamos con que este plan que forma parte de la planificación estratégica de una empresa, por lo que es bueno recordar que no debe ser una actividad aislada, sino —por el contrario— que debe ser inherente a las actividades que desarrolla cada uno de los departamentos de la empresa (finanzas, producción, calidad, recursos humanos,…).

Es una herramienta que nos permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir; este es, por lo tanto, el punto de partida.

No es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de nuestra empresa, sino que es el fruto de una planificación constante con respecto a nuestro producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado.

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar en base a un plan de marketing.

Tipos de planes de marketing

— El plan para un nuevo producto o servicio: hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando se tiene un producto particular, ya en producción, e intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos es la dificultad para recabar información. El plan

debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

— El plan de marketing anual: se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa. En este plan podemos incluir el lanzamiento de nuevos productos o servicios, siempre y cuando conozcamos los detalles de estos.

Características del plan de marketing

Principal característica: Completitud (cualidad de completo), es decir, que todo lo que nos interesa como información debe estar contenido en el plan. Además:

— Debe ser sencillo y fácil de entender.

— Buena organización: la totalidad del documento debe estar constituido de manera tal que la información sea fácil de localizar.

— Debe ser realista y coherente: en cuanto a la información y en cuanto a las metas y objetivos.

— Establecer una base que sea concreta: a fin de utilizarla como punto de partida para posteriores planes (ejemplo: planes de producción y financiero).

— Debe coordinar y unificar esfuerzos de todas las áreas de la empresa para conseguir "un todo común".

— Asignar responsabilidades específicas a cada área involucrada.

— Debe ser flexible y con gran facilidad para adaptarse a los cambios

— Establecer revisiones periódicas: que alerten sobre problemas y permitan resolverlos anticipadamente. Los mecanismos de control de las diferentes acciones de marketing y publicidad, permitirán corregir las desviaciones que impiden la consecución de los objetivos

— Detallar todas las variables de los objetivos que persigue la empresa.

— Suelen ser desarrollados a corto plazo: es decir; un año, aunque pueden llegar a los 3 años si existe esa necesidad.

— El presupuesto económico debe ser real.

Finalidad del plan de marketing

- Descripción del entorno de la empresa: nos permite conocer el mercado, los competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista…, así como los recursos disponibles para la empresa.

- Control de la gestión: prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que conduzcan a los objetivos deseados. Permite, así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

- Alcance de los objetivos: la programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y cómo encajan estas en el conjunto de la estrategia.

- Captación de recursos: en la mayoría de las ocasiones es una de las principales funciones del plan de marketing.

- Optimizar el empleo de recursos limitados: las investigaciones efectuadas acerca del diseño de planes de marketing y el análisis de las alternativas estratégicas, estimulan la reflexión sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que puedan aparecer, modificando ideas y objetivos previos.

- Organización y temporalidad: en cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada, por ello es importante programar las actividades de tal manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización o, lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa qué ha de hacer dentro del plan y cuándo.

- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: el análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas no considerados inicialmente. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que no se hayan tenido en cuenta cuando se realizó el análisis previo.

Funciones del plan de marketing

El plan de marketing debe servir para explotar la oportunidad de negocio y las ventajas competitivas asociadas a la misma.

- Estrategia de precios: se deben fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia. A continuación, hay que cuantificar el margen y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costes y generar un beneficio para la empresa.

En el caso de que los precios de los productos o servicios sean menores que los de la competencia, esto se debe explicar en el plan de empresa aludiendo a una mayor eficiencia en la producción, menores costes laborales, menores costes en la distribución... Si los costes fueran mayores, habría que explicar el sobreprecio en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, etc.

- Política de ventas: es necesario describir la composición, forma de contratación y calificación del equipo de ventas (propios y representantes), tanto al principio como a medio y largo plazo. Luego hay que describir la política de márgenes comerciales y medidas de promoción ofrecidas a distribuidores, representantes y comerciantes, y comparar con lo que hace la competencia.

Se han de presentar las ventas estimadas por cada representante o miembro del equipo de ventas, los incentivos diseñados para diferentes volúmenes y los costes totales de la actividad de ventas y su porcentaje con respecto a la facturación total estimada. Se hará referencia a los períodos de cobros a clientes y otras consideraciones como descuentos, anticipos, *rappels*...

- Promoción y publicidad: el Plan de Marketing ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como *mailings*, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas...

Promoción

El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

A. Variables a considerar

Si deseamos alcanzar el éxito de nuestra promoción es necesario partir de:

- Originalidad. Es preciso aportar dosis de novedad e innovación a nuestras promociones, ya que de lo contrario nos hará pasar totalmente desapercibidos.
- Identificación plena del *target*. De esta forma la promoción tendrá una mayor ratio de respuesta positiva.
- Incentivo *ad hoc*. Cada promoción debe estar enfocada a su target.
- Temporal. ¿Cuándo lo realizamos? ¿Cuándo se vende más o menos? Dar respuesta a estos interrogantes es parte del éxito y es una decisión estratégica, lo que sí hay que tener en cuenta es que no debe perdurar en el tiempo.
- Mix promocional. En el *planning* promocional debemos incluir una variedad de incentivos y estrategias.
- Ser proactivo. Saber aprovechar las posibles oportunidades que surjan.

B. Objetivos

Lógicamente han de ser consecuentes con la campaña de comunicación incluida en el plan de marketing, teniendo perfectamente delimitado si se trata, de hecho, puntual como, por ejemplo, la inauguración de un nuevo punto de venta, u obedece a una estrategia de continuidad. Principalmente destacamos:

— Aumentar visitas a la web.

— Incrementar las ventas.

— Contrarrestar acciones de la competencia.

— Conseguir nuevos clientes.

— Potenciar la marca.

— Generar liquidez económica.

— Fidelizar.

— Introducir nuevos productos.

— Motivar equipos de venta.

— Reforzar la campaña publicitaria.

— Conseguir más seguidores en las redes.

— Etcétera.

Técnicas habituales

Quizá en esta área de actividad es donde deben aportarse mayores dosis de creatividad para unos mejores resultados, aunque seamos conscientes de que rápidamente sería copiada la idea. Entre las diferentes técnicas destacamos:

- Eventos. La creatividad es una variable que en este punto adquiere un gran protagonismo, ya que en la actualidad existe una gran cantidad de lugares donde se puede realizar este tipo de actos.

- Concursos. Quizá es un clásico del marketing promocional, pero se siguen obteniendo buenos resultados, ya que en la mayoría de los casos requiere participación activa de la persona.

- Programas de fidelización *focus costumer*. El cliente se ha convertido en el eje central de toda estrategia comercial y profesional, por ello esta actividad se ha potenciado bajo la denominación Marketing Relacional.

- Promociones económicas. Incluimos todas aquellas que tienen algún tipo de recompensa económica: descuentos directos, vales o cupones descuento (muy extendido en EE. UU.), el clásico 2 x 1, etc.

- Promociones del producto. Entrega de muestras gratuitas o *sampling*, mayor entrega de producto por el mismo precio, degustaciones, regalos de producto, etc.

Es importante recordar en nuestras promociones que los productos que se promocionan han de ser de la misma calidad e idénticos a los que se comercializan, los tiempos de entrega deben ser mínimos y, por supuesto, cumplir todo lo que se comunica en la promoción.

Publicidad. Canales de distribución

Un plan y una estrategia publicitarios proporcionan el marco para que los pequeños negocios y sus agencias de publicidad desarrollen, revisen y midan la efectividad de las campañas publicitarias en línea con los objetivos de publicidad y mercadotecnia. Una estrategia de mercadotecnia establece el método por el cual la publicidad cumple los objetivos de publicidad. El plan publicitario describe las tácticas creativas y de medios, presupuesto, programación y otros elementos de la estrategia.

Una estrategia publicitaria proporciona una dirección amplia y general para la campaña publicitaria. Si el objetivo publicitario es aumentar la conciencia de los consumidores de Nueva York por una marca de alimentos local en un 25 %, por ejemplo, la estrategia describirá cómo la publicidad puede cumplir con ese objetivo. La recomendación estratégica podría ser construir conciencia de marca a través de altos niveles de exposición, posicionar la marca como un producto de alta calidad y motivar a los comerciantes a abastecer el producto.

Crear publicidad simplemente porque sí, sin estrategia, es poco probable que otorgue el mejor rendimiento en el gasto publicitario. El informe publicitario es como un mapa que ayuda al equipo a llegar rápidamente a una solución adecuada.

El plan publicitario describe cómo poner la estrategia en práctica. Para generar conciencia de marca, por ejemplo, el plan podría incluir una recomendación para una serie de anuncios en los periódicos locales, en estaciones de radio locales y en sitios para carteles. Para posicionar la marca, el plan podría proponer un enfoque creativo que sugiera alta calidad y una asociación con el estilo de vida de Nueva York. El plan también podría incluir recomenda-

ciones para lograr distribución a través de publicidad hacia comerciantes y una campaña de promoción de ventas para motivar a los consumidores a probar los productos.

El plan publicitario establece los medios para la campaña, con detalles de la audiencia objetivo, el número de anuncios y sus costos. Describe el tamaño de los anuncios impresos y el tiempo de emisión de los comerciales de radio. Esta parte del plan también indica con qué frecuencia aparecerán los anuncios y el período en el que se llevará a cabo la campaña completa.

Las propuestas creativas en el Plan Publicitario describen los mensajes importantes que cada anuncio transmitirá y las técnicas utilizadas para llamar la atención y comunicar el mensaje claramente. El plan describirá cualquier mecanismo de respuesta, tales como un cupón de respuesta o dirección de página web, para que el anunciante pueda hacer los arreglos para administrar la respuesta.

El plan debe de incluir un presupuesto detallado, estableciendo todos los costos para la campaña e indicando cuándo se harán los gastos. La campaña se diseña para cumplir objetivos cuantificables, así que el plan debería indicar cómo medirá la agencia la campaña.

1. **Canales de distribución**: es importante estudiar cuáles serán los canales de distribución a utilizar, la política de descuentos y márgenes a los mismos, la importancia de los costes de distribución con respecto a los de comercialización y las posibilidades de exportación, haciendo referencia a la distribución internacional, transporte, seguros, cobros a clientes internacionales…

Los canales de distribución definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa.

En cualquier caso, debemos abordar los sistemas tradicionales de distribución ya que, independientemente de ser básicos para entender la filosofía de los canales, aún abarcan en la actualidad una parte importante de nuestra actividad comercial. Canal de distribución, lo podríamos definir como "áreas económicas" totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final.

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente:

Canal	Recorrido
Directo	Fabricante → Consumidor
Corto	Fabricante → Detallista → Consumidor
Largo	Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor
Doble	Fabricante → Agente exclusivo → Mayorista → Detallista → Consumidor

Cuando una empresa o fabricante se plantee la necesidad de elegir el canal más adecuado para comercializar sus productos, tendrá en cuenta una serie de preguntas que serán las que indiquen el sistema más adecuado, en razón a su operatividad y rentabilidad:

— ¿Qué control quiero efectuar sobre mis productos?
— ¿Deseo llegar a todos los rincones del país?
— ¿Quiero intervenir sobre la fijación final del precio?
— ¿Voy a intervenir en todas las actividades promocionales?
— ¿Tengo gran capacidad financiera?
— ¿Dispongo de un gran equipo comercial?
— ¿Me interesa introducirme en otros países directamente?
— ¿Cómo es mi infraestructura logística?
— ¿Qué nivel de información deseo?
— ¿Deseo estar en el mercado los 365 días y las 24 horas?
— Etcétera.

a. Ejemplos de canales

- Directos: bancos, seguros, Internet, industriales, cupón, etc.
- Cortos: *e-commerce*, muebles, grandes almacenes, grandes superficies, coches, etc.
- Largos: hostelería, tiendas de barrio, etc.
- Dobles: máster franquicias, importadores exclusivos, etc.

b. Funciones de los canales de distribución

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte...
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.
- Actúan como fuerza de ventas de la fábrica.
- Reducen los gastos de control.
- Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión.
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.
- Etcétera.

Internet es un canal propio e independiente englobado en la estrategia del marketing *online*.

Servicio posventa y garantía: se debe cuantificar la importancia que para el cliente potencial tiene el contar con tales servicios. Hay que especificar el tipo de garantía que se ofrece, su duración temporal, quien se encargará del servicio posventa y los costes en que se incurre, y compararlos con lo ofertado por la competencia.

Análisis de la situación

Antes de dar inicio al planteamiento de los objetivos de mercado, es necesario conocer la misión de la empresa, la cual vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos inmersos y a qué mercados debemos dirigirnos.

Una vez establecido este marco general, se procede a llevar a cabo los siguientes análisis:

- Análisis histórico: tiene como finalidad extraer estimaciones cuantitativas, tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios. Generalmente este concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

- Análisis causal: se pretende buscar las razones (no justificaciones) que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos propuestos con anterioridad.

- Estudio de mercado: no siempre es necesario hacerlo para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, pues en la actualidad existen alternativas muy válidas para obtener información fiable. Uno de los puntos más importantes, y muchas veces omitido, es el análisis de las tendencias del mercado, un aspecto que nos permitirá prepararnos para los cambios.

- Análisis DAFO: es en el Plan de Marketing donde mejor debe ser plasmado, pues en él quedarán analizadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejado no solo la situación actual sino el posible futuro.

Dentro de este punto del análisis de la situación se deben incluir otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados:

— El entorno: normas legales, situación económica y política, valores culturales, tendencias y aparición de nuevos nichos de mercado...
— La imagen: de nuestra marca, de la empresa, del sector, de la competencia...
— El personal: si se encuentran cualificados los recursos humanos de la empresa en las distintas áreas.
— El mercado: segmentación, tendencias, análisis de la oferta, análisis de la demanda, tamaño del mercado, etc.
— Red de distribución: acciones comerciales, puntos de venta...
— Competencia: PVP, servicios que ofrece, imagen, participación de mercado...
— Producto: PVP, costos, márgenes, I + D, gama actual, niveles de rotación, participación en ventas...
— Política de comunicación: objetivos de comunicación, presupuestos, *targets*... Si ya hay un Plan de Comunicación en la empresa o un Plan de Identidad Visual, se puede hacer referencia a él.

Tengamos en cuenta que todas estas variables no necesariamente deben ir incluidas en el análisis de situación. Lo que debemos realizar es una combinación entre ellas para poder ubicar nuestro Plan de Marketing en un contexto coherente y real.

Determinación de los objetivos

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del Plan de Marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos.

Los objetivos determinan dónde queremos llegar y de qué forma; para lo cual deben ser viables (que se puedan alcanzar), concretos y precisos, ajustados a un plan de trabajo (por tiempos), flexibles y motivadores.

Objetivos cuantitativos:

— Objetivos por cuota de mercado.

— Objetivos por participación de marcas.

— Objetivos de calidad.

— Objetivos sobre plazos y tiempos.

— Objetivos de precios.

— Objetivos de márgenes y costes.

— Objetivos de publicidad y promoción.

— Determinación del público objetivo (*target*).

— Margen de beneficios.

— Captación nuevos clientes.

— Recuperación de clientes perdidos.

— Participación de mercado.

— Coeficiente de penetración.

Objetivos cualitativos:

— La mejora de imagen.

— Mayor grado de reconocimiento.

— Calidad de servicios.

— Apertura de nuevos canales.

— Mejora profesional de la fuerza de ventas.

— Valoración I + D.

Elaboración y selección de estrategias

Toda estrategia ha de ser formulada con base en la identificación de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. Como complemento a este punto, mencionaremos algunas de las estrategias más utilizadas por los responsables del Área de Marketing de las empresas.

Estas estrategias han sido aplicadas de forma independiente o combinadas entre sí, de manera que formen una campaña de comunicación más completa:

— Utilizar Internet como medio de comunicación.
— Eliminación de productos menos rentables.
— Modificar e innovar productos.
— Ampliar la gama de productos.
— Apoyar la venta de los productos más rentables.
— Centrarnos en los canales de distribución más rentables.
— Cerrar las delegaciones o sucursales menos rentables.
— Apoyo al punto de venta (mayoristas y minoristas).
— Modificar los canales de distribución.
— Mejorar la eficiencia de la producción.
— Modificar los sistemas de entrega.
— Retirarse de algunos mercados seleccionados.
— Especializarse en ciertos productos o mercados

Plan de acción - tácticas

Las diferentes tácticas estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, las cuales, por supuesto, estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

- Sobre el **producto**: eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- Sobre el **precio**: revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels*, bonificaciones de compra.
- Sobre los **canales de distribución**: entrada en Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte...
- Sobre la **organización comercial**: definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de la plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivos de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de *task forces*.
- Sobre la **comunicación integral**: contratación de gabinete de prensa, creación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo.

Plan de actuación para poner en marcha una estrategia de fidelización

Fase 1. Entender al cliente

Saber cómo son nuestros clientes es el punto de partida para tomar cualquier decisión. Para ello tendremos que hacer:

a. Estudio de nuestros clientes

Necesitamos conocer las características socioeconómicas de nuestros clientes, los hábitos que tienen en sus compras y sus expectativas respecto a los productos que comercializamos.

b. Análisis de valor de nuestros clientes por segmentos

Trataremos de identificar qué segmentos de clientes podemos diferenciar y cómo son en cuanto a los hábitos de compra y consumo que hemos citado en el apartado anterior. Una vez que tengamos hecha la clasificación, debemos determinar el valor que tienen para nosotros los diferentes segmentos.

c. Diagnóstico de la situación

Con el diagnóstico de la situación trataremos de responder a la siguiente pregunta: ¿Conviene tomar medidas para satisfacer más o fidelizar mejor a nuestros clientes?

Esta respuesta dependerá de la composición que tenga nuestra clientela.

Fase 2. Adoptar un programa de mejora continua

d. Elección de la estrategia de fidelización más adecuada

En función del diagnóstico que hayamos realizado, podemos sacar las siguientes conclusiones:

— No es suficiente aumentar de forma exagerada la satisfacción y la lealtad de todos los clientes, ya que este esfuerzo puede resultar inútil y los resultados pueden quedar lejos de lo que buscamos.

— La estrategia de fidelización debe adaptarse a nuestra situación concreta de clientes, ya que un aumento de la satisfacción no se traduce sin más en un aumento de la lealtad.

— La estrategia ha de estar adaptada a nuestro sector de actividad.

— La estrategia debe elegirse en función del beneficio potencial que nos puede aportar cada segmento de clientes.

e. Plan de acciones

Una ver que hemos elegido la estrategia de fidelización, es el momento de ponerla en práctica mediante el correspondiente Plan de Acciones; en la práctica, podríamos desglosarlos en tres apartados:

— Plan de acciones sobre productos.

— Plan de acciones sobre comunicación.

— Plan de acciones sobre servicios.

Establecimiento del presupuesto

Para que la dirección general apruebe el Plan de Marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista del valor final podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan y demostrar interés para llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos.

La fijación del presupuesto depende de la empresa, pero los más comunes son:

— Presupuesto fijo: es el más usado en las empresas; en el año se fija una cantidad limitada de dinero que no podrá ser sobrepasada.

— Presupuesto variable: es fijado mensualmente o trimestralmente; es un porcentaje de los beneficios o la facturación de la empresa. Uno de los inconvenientes de este presupuesto es el desconocimiento exacto de los recursos con los que contaremos durante el año.

— Presupuesto abierto: Es asignado en función a una propuesta previa, es decir, después de un análisis de las acciones que se llevarán a cabo.

Métodos de control

El control es el último requisito exigible a un Plan de Marketing. El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que estos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

El control se concibe como "el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo empresarial y analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes".

Existen tres tipos de control:

— Preventivos: son aquellos que determinamos con antelación como posibles causas de error o retardo; permiten tener una acción correctora establecida en el caso de producirse.

— Correctivos: se realizan cuando el problema ha sucedido.

— Tardíos: cuando ya es demasiado tarde para corregir.

Control preventivo

Al aplicar controles preventivos se anticipan los posibles problemas y se prevé la mayor ventaja obtenible, lo que los hacen los más deseables. Estos mecanismos consisten en la prevención en lugar de la corrección, aunque desafortunadamente no son aplicables ante situaciones de mercado que no son manejables.

Control concurrente

Se presenta cuando la acción se lleva a cabo; su forma más conocida es la supervisión directa. Los controles concurrentes permiten corregir las acciones antes de que resulten un

perjuicio total para la empresa e, incluso, antes de que sean demasiado costosos los errores que puedan cometerse. Este es el tipo de mecanismos más comunes.

Control de retroalimentación

Este mecanismo se lleva a cabo una vez que la actividad ha sido concluida. Su mayor desventaja es que cuando el responsable recibe la información, ya no existe forma de solucionarlo. Pero proporciona excelentes datos que sirven como retroalimentación para planes futuros.

Si los resultados de la planeación fueron efectivos, si se alcanzaron los objetivos, entonces la retroalimentación servirá para establecer normas de acción para el futuro; si, por el contrario, indica que las metas no se lograron, se pueden detectar errores u omisiones evitables en actividades posteriores.

Control de inicio

Las acciones que se emprenden antes de la implementación de la estrategia de marketing son controles de inicio. La premisa de un control de inicio es que la estrategia de marketing no se puede implementar en forma correcta a menos que existan las herramientas y recursos necesarios para su éxito.

Controles de procesos

Estos controles incluyen las actividades que tienen lugar durante la implementación y están diseñados para influir en el comportamiento de los empleados a fin de que apoyen la estrategia y sus objetivos. El control de procesos que sobresale entre todos los demás es el compromiso de los directivos con la estrategia. Otro control de procesos importante es el sistema que se utiliza para evaluar y compensar a los empleados. En general, se deben evaluar y compensar con base en los criterios relevantes para la estrategia de marketing.

Controles de resultados

Estos controles garantizan que los resultados de marketing coincidan con los anticipados. El medio primario de control de resultados comprende el establecimiento de estándares de desempeño con los que se pueda comparar el desempeño real. Para asegurar una evaluación precisa de las actividades de marketing, todos los estándares de desempeño se deben basar en los objetivos de marketing de la empresa.

Es conviene que establezcamos controles preventivos para cada una de las acciones propuestas.

Resumen ejecutivo

Indica un extracto del contenido del plan en un número reducido de páginas, así como los medios y estrategias que van a utilizarse; se citan las conclusiones finales y las recomendaciones que hace el departamento de marketing a la empresa. Aquí se podrá visualizar de manera más simple lo que se propone para lograr conseguir los objetivos propuestos por la corporación.

Feed back

A medida que vamos implantando el Plan de Marketing puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien. Esto implica que debemos corregir el Plan de

Marketing según convenga. El Plan de Marketing no debe ser rígido e inamovible. Por el contrario, debe mostrar cierta flexibilidad en su aplicación. Es importante establecer un plan de contingencias para cada posible situación nueva.

Dificultades o inconvenientes

Existen ciertas dificultades que no podemos obviar en cuanto a la implantación del Plan de Marketing. Asimismo, conviene identificarlas con el fin de prevenirlas. Las más conocidas son las siguientes:

— Objetivos mal definidos o desmesurados.

— Falta de medios técnicos, humanos o financieros.

— No prever la posible reacción de la competencia.

— No disponer de planes alternativos.

— Poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones.

— Falta de implicación por parte de la dirección.

— No establecer controles adecuados.

— Personal poco motivado o formado.

— *Target* inadecuado.

— Falta de previsión en cuanto a planes de contingencia.

— Escasa información del mercado.

— Análisis de la información poco preciso.

— Exceso de información y de trámites burocráticos innecesarios.

— Descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.

7..2. Plan de ventas

Un Plan de Ventas es un documento en el que se establecen de manera prudente los cálculos acerca de las ventas esperadas en una empresa para un período de tiempo determinado. En él se definen los escenarios más interesantes en los que se puede desarrollar la acción comercial futura y en sus cifras y comentarios se basan normalmente las previsiones financieras de una empresa, así como las de compras, las de producción, las de planificación de los recursos humanos necesarios y las del resto de las áreas funcionales y operativas.

Este Plan de Ventas incluye elementos estratégicos y tácticos tanto de tipo cualitativo como de tipo cuantitativo. Estos últimos se concretan habitualmente en la parte del Plan de Ventas denominada Presupuesto de Ventas.

El pronóstico de ventas que queda registrado dentro del plan es por ello considerado como la proyección a futuro más importante que tiene una empresa, del cual derivan los planes de los demás departamentos de la organización (Kotler, 2006).

La importancia del plan de ventas consiste, por ende, en determinar con mayor certeza cuál será dicho pronóstico de ventas, lo cual resulta vital para cualquier empresa, a fin de que logre sus metas incrementales de volúmenes de venta y de ganancias (Chase, 2004), lo cual apoyará la elaboración de estrategias competitivas (Slater, 2001), logrando así un máximo retorno de inversión en las actividades de comercialización (Schinagl, 2005).

Lo simple de estas definiciones hace que el objetivo de ventas sea muy claro: "vender más, a más gente, con más frecuencia y a mayor margen" (Sutton, 2003). No obstante, para lograr esto, se requiere de un método de ventas, es decir, de un proceso repetible y replicable que garantice resultados constantes y pronosticables (Kotler). Es por ello que el método de venta corresponde solo a una guía que orienta los esfuerzos desde la prospección hasta el cierre del negocio, así como el seguimiento posventa.

No obstante, lo anterior resulta contrario a otros enfoques que consideran que el éxito de las ventas depende más de la interacción interpersonal con los compradores (Dwyer, 2000). Esta última visión hace que cuando se dé capacitación a los ejecutivos de venta, la misma se centre en adquirir conocimientos sobre los productos y/o servicios que la empresa ofrece al mercado (Borworth, 2004), o bien, se limite tan solo a enfocarse en aspectos de interacción personal orientados para atender a prospectos o clientes a través de la interacción cara a cara o "*face to face* - F2F". Esto es un error, pues hace que el entrenamiento se enfoque a aspectos tácticos y técnicas de ventas, pero descuida la visión estratégica del esfuerzo de ventas (Schinagl, 2010). Desafortunadamente, la visión táctica hace que los ejecutivos de ventas actuales ejecuten la planificación del esfuerzo de ventas de manera empírica y no dentro de un esquema unificado y comprobado, dependiendo más de las mejores prácticas adquiridas o de la limitada experiencia que han acumulado dentro de la actividad de ventas, y con "una falta generalizada del entendimiento y medición de métricas de éxito de ventas", lo cual evita identificar áreas de oportunidad, medir los avances para lograr la optimización de recursos disponibles, lo mismo que el potencial de ventas. Recientes investigaciones, aunadas al TAS Index Global Sales Effectivenness Benchmark Study, postulan que menos de la mitad de los equipos de venta de empresas globales llegan con éxito a sus metas de ventas. No obstante, los ejecutivos de venta que utilizan metodologías como lo es el método PEEV (Planeación Estratégica del Esfuerzo de Ventas), logran contrariamente que más de la mitad de las veces ejecuten mejor y con mejores resultados de aquellos que no las implementan.

El método PEEV (Planeación Estratégica del Esfuerzo de Ventas) al que nos referimos, consta de dos análisis principales: el análisis CPR (Conversión, Penetración y Retención), acrónimo que indica las tres fuentes de ingreso de una empresa y el análisis de cartera de clientes, de los cuales se derivan métricas específicas de cada cartera de clientes que guían dicho esfuerzo de retención, penetración y prospección del profesional de ventas para impactar las métricas de éxito de ventas, como lo es el porcentaje de cierre, facturación, *churn rate* (tasa de pérdida de clientes), entre otros.

El uso de este tipo de metodología impacta en promedio en los siguientes indicadores:

— Certeza y cumplimiento del pronóstico de ventas: Incremento del 32 %.

— Porcentja% de cierre promedio: Mejora del 27.5 %.

— Facturación promedio: Aumento del 26.5 %.

— ROMI (*return on marketing investment*) Mejora del 25 %.

— Ciclo de cierre promedio: Disminución del 24.3 %.

— *Churn rate* promedio: Reducción del 18.1 %.

Finalmente no hay que olvidar que un verdadero plan de ventas debe comenzar analizando desde el qué se va a vender (diseño, materiales con los que esté fabricado, medidas, modelos, color, precio); siguiendo con la definición de las condiciones de ventas; con una revisión de las estrategias de ventas orientada tanto a consumidores como a compradores; atendiendo las posibles estrategias de reducción de precios, lo mismo que la identificación de clientes potenciales, canales de distribución e, incluso, hasta una revisión de las conductas de compra y de las plazas en donde se pretende vender el producto.

Principios para elaborar un plan de ventas. El presupuesto de ventas

La forma más sencilla para alcanzar el pronóstico de ventas de una empresa es realizando un plan de ventas que se base en las tres estrategias para vender:

— Conseguir clientes nuevos.

— Vender más a clientes actuales.

— Recuperar cuentas.

Es mucho más sencillo que una empresa alcance el cien por cien de sus ventas si encuentra la mezcla perfecta entre estas tres estrategias y lo complementa con inteligencia de mercado para desarrollar un plan de acción que servirá de guía para focalizar a su equipo comercial en la ejecución de sus actividades diarias.

Todas las empresas intentan incrementar sus ventas basándose en la primera estrategia: "conseguir clientes nuevos", no importa lo que cueste, y a veces cuesta mucho. Las estadísticas dicen que, si bien nos va, de cada diez propuestas que se entregan solo una se concretara en una venta. Esto, desde luego, depende de varios factores como el producto, el mercado, la industria, entre otros.

En cuanto digerimos la estadística se vuelve relevante intentar vender más a los clientes actuales. No siempre contamos con productos que se puedan empaquetar en un combo para ofrecer "papas y refresco grande por una cantidad adicional al cliente", pero también es cierto que las empresas y nuestros colaboradores se enfocan en ofrecer un excelente servicio para tener clientes satisfechos. Una vez terminado el trabajo prácticamente los mandamos al olvido porque tenemos que conseguir más clientes nuevos.

El plan de ventas de una compañía debe contar con una estrategia de desarrollo de cuentas, no solo con los clientes grandes. Debemos considerar a los clientes que nos generan flujo y a los que queremos desarrollar a mediano plazo.

La estrategia de "recuperar cuentas" es donde los empresarios descubren algo novedoso que ayuda a incrementar las ventas.

Si seguimos tomando como referencia la estadística, una venta nos cuesta nueve propuestas que no se concretan en nada, pero tampoco nadie les da seguimiento, dentro de esas propuestas hay prospectos que estaban interesados, pero no tenían presupuesto o proyecto; ese "no" es un "no" definitivo, solamente es un "no" temporal, lo que pasa es que no le damos seguimiento y perdemos oportunidades por falta de visión.

Si a todo lo anterior le sumamos que es poco probable que un vendedor conozca su *hit rate* personal de ventas y tenemos que tomar el promedio mencionado como una base para comenzar el plan entonces se deben considerar los siguientes puntos:

— Identificar el mercado meta.
— Afinar la oferta de valor dirigida al mercado meta.
— Definir el precio promedio de nuestra oferta de valor (tíquet promedio).
— Definir la cuota dependiendo del valor del mercado meta.
— Realizar un plan de generación de demanda.
— Identificar el ciclo de venta del mercado meta.
— Definir las actividades del vendedor durante el ciclo de venta.
— Definir las evidencias de avance en el ciclo de venta

Vender más es una actividad que ayuda en la permanencia en el mercado de nuestra empresa y retrasa el que formemos parte de las estadísticas de mortandad, pero para incrementar su valor y definir el rumbo a largo plazo debemos desarrollar planes pragmáticos de fácil implementación y seguimiento, pero, sobre todo, debemos difundir y alinear a toda la empresa en el plan; de lo contrario, todo quedará en buenas intenciones.

El presupuesto de ventas

Ya ha quedado claro que las empresas deben forzosamente determinar el comportamiento de su demanda futura, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado en los meses siguientes, y cuál será el comportamiento de sus diferentes elementos.

Una vez señalados cualitativamente estos comportamientos será necesario que se establezcan con claridad y en detalle las cifras y los datos relativos a su concreción. A esta determinación cuantitativa y en detalle de los números y las cifras de un Plan de Ventas se le llama normalmente Presupuesto de Ventas. Y la secuencia de su desarrollo es la siguiente:

— Determinar claramente el objetivo de ventas (producto a producto, línea a línea y familia a familia) que razonablemente se desea lograr en un período determinado, así como las estrategias y tácticas que se activarán para lograrlo.
— Realizar los cálculos de los diferentes escenarios, apoyados en métodos que garanticen la objetividad de los datos.
— Elaborar el Presupuesto de Ventas tratando cada detalle por zonas, divisiones, líneas…, de tal forma que se facilite su ejecución, su supervisión y su control.

Una vez aceptado por la dirección de la empresa, el Presupuesto de Ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que cada una de ellas planifique a su vez, de la misma manera, sus propias actividades. Todos los Planes así desarrollados formarán parte ordenada del documento más general que se denomina Plan de Negocio, *Business Plan* o Plan de Empresa.

Analizar las ventas de los productos actuales (los del presente y los del pasado) a los clientes actuales (los de ahora mismo y los que ya lo son desde hace tiempo) nos debería llevar a conclusiones específicas sobre los clientes del futuro (los clientes potenciales) y los nuevos productos que nos garanticen ventas consolidadas en los próximos años.

Para que los diversos elementos del pronóstico fluyan con normalidad y se integren adecuadamente en el presupuesto hay que:

— Establecer las suposiciones básicas (en forma de hipótesis profesional y técnica) que deben ser usadas en el desarrollo del pronóstico: tendencias económicas, cambios en la línea de productos, modificaciones o mejoras en la distribución...
— Llevar a cabo estudios de investigación y de simulación de los diferentes mercados.
— Distribuir la información necesaria a la red de ventas para un mejor análisis de las necesidades de los clientes.
— Recoger las opiniones y los informes de los clientes más relevantes.
— Reconsideración constante de los supuestos básicos sobre la base de nuevos estudios y nuevos análisis.
— Puesta a punto de las proyecciones estadísticas y de las tendencias que hayan sido seleccionadas.
— Redacción y concreción de los pasos anteriores.

Las predicciones sobre las ventas están afectadas por una gran cantidad de factores (el precio, el grado de competencia del mercado de que se trate, la situación política y económica, los ingresos disponibles, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos...), por lo que la responsabilidad de establecer el Presupuesto de Ventas quedará a cargo del Departamento de Ventas, si bien será la Dirección de Marketing quien dé finalmente su visto bueno, ya que es aquí donde tiene una visión general de todas las demás circunstancias de la planificación. En las pymes y demás pequeñas empresas estas tareas (por su importancia) deberán realizarse siempre al más alto nivel que sea posible.

7.3. Integración del plan de ventas y el plan de marketing

Planificación y previsión

En términos de Marketing denominamos Plan de Marketing a aquel documento que nos indica las potencialidades del Mercado y las de nuestra empresa dentro de ese Mercado, además de definir y fijar los Objetivos y las Metas a conseguir, la Estrategia y las Políticas diseñadas para ello, la Programación concreta de los recursos que van a ser utilizados, los tiempos, las cantidades y las responsabilidades funcionales y operativas; y el establecimiento de los presupuestos y previsiones de ventas, así como los métodos y sistemas de supervisión, evaluación y control de la acción comercial y de la función de marketing de nuestra empresa.

Proceso de elaboración del plan de marketing y ventas

Lo hemos denominado Plan de Marketing y Ventas porque, a pesar de que la función de marketing teóricamente engloba e incluye la acción comercial, existe siempre un cierto recelo de que el Plan de Marketing sea un documento referido tan solo a las acciones de investigación o de comunicación. Así quedan englobadas sin confusión posible todas las actividades que nos interesan. En términos generales, nuestro trabajo inicial se reduciría a:

— Realizar un análisis previo de la situación definiendo la situación de origen y las expectativas futuras deseadas.

— Hacer un diagnóstico y un pronóstico que sean creíbles y precisos.

— Formular los objetivos con claridad.

— Definir estrategias y tácticas, es decir, el sistema de soluciones propuestas para alcanzar los objetivos.

— Implantar el modelo y hacerlo operativo.

— Poner en práctica un mecanismo de *feedback* que nos permita la supervisión activa del plan a lo largo del proceso con carácter permanente.

Ventajas de hacer un plan de marketing y ventas

— Refleja con precisión los objetivos dentro de un entorno empresarial y económico-comercial.

— Indica los puntos fuertes y débiles de nuestra actividad, lo que permite atenuar los segundos y potenciar los primeros.

— Constata las vías de crecimiento del negocio.

— Define año a año los recursos y medios, lo que redunda en una mayor eficacia.

— Fija los plazos, el calendario, los programas y las responsabilidades.

— Concreta las bases de la eficacia de la organización.

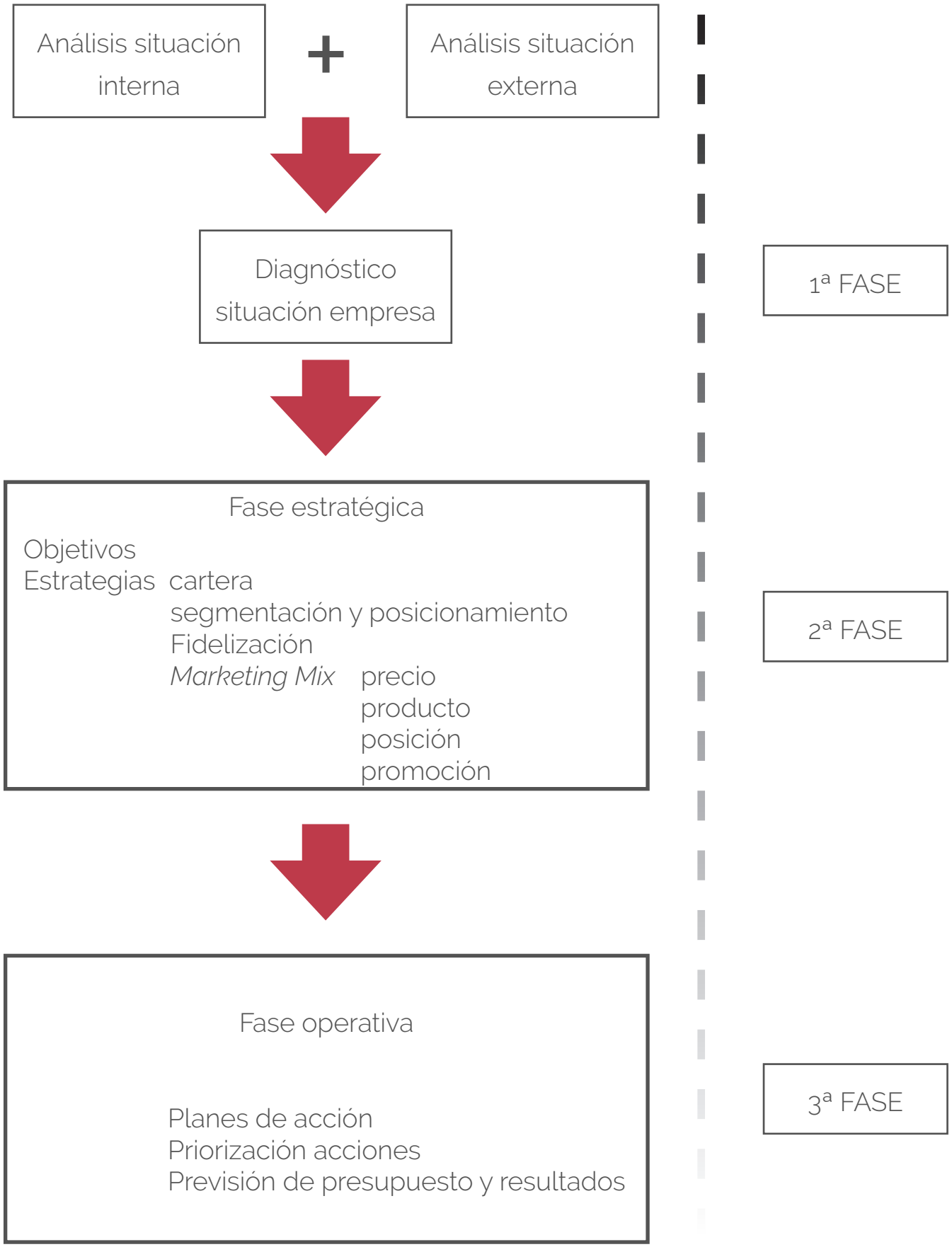
— Propone escenarios económicos de gastos, ingresos y resultados.

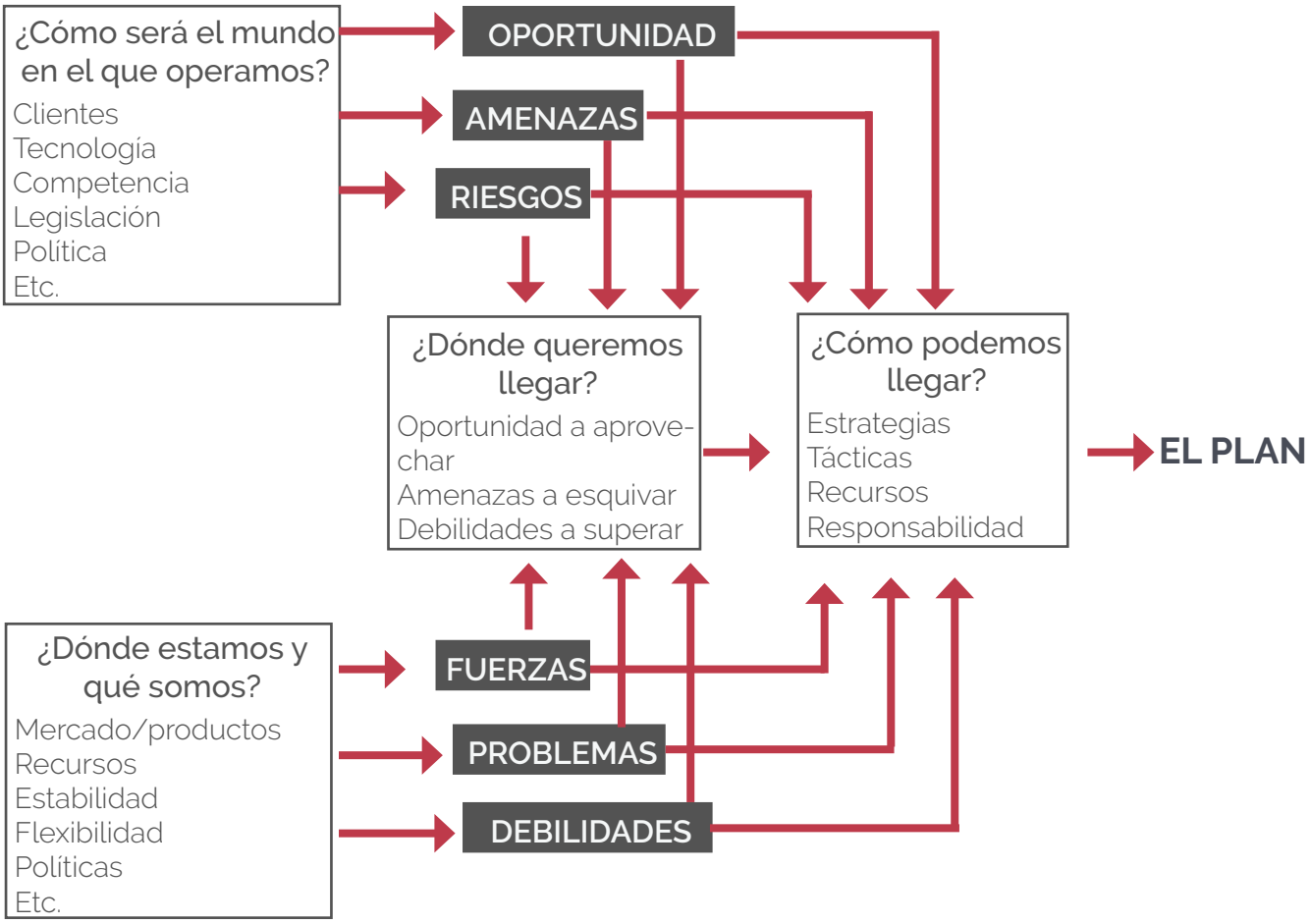
— Sirve de guía y de elemento de análisis de las desviaciones para su corrección inmediata.

— Alienta la participación y el trabajo cooperativo.

— Enuncia los sistemas y métodos de control, lo que ayuda en gran medida a la impulsión y al apoyo colaborativo.

— Es un elemento de imagen y profesionalidad frente a terceros: bancos, organismos oficiales...


Análisis situación interna
+
Análisis situación externa
Diagnóstico situación empresa
1ª FASE
Fase estratégica
Objetivos
Estrategias cartera
segmentación y posicionamiento
Fidelización
Marketing Mix precio
producto
posición
promoción
2ª FASE
Fase operativa
Planes de acción
Priorización acciones
Previsión de presupuesto y resultados
3ª FASE



Gráficos: fases de plan de marketing. Fuente: adaptación propia.

Bibliografía

Jarillo, J. C. (2002). La lógica estratégica: evite los errores. Ed. Deusto.

Navas, J. E. y Guerras, L. Á. (2012) La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Thomson Civitas.

Kotler, P. (2000). Dirección de Marketing, 8ª Edición, Prentice Hall.

Lambin, J. J. (1996) Marketing Estratégico. Ed. McGraw-Hill.

Rivera Camino, J. y Garcillán, M. (2009). Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones. 2ª ed. Esic. Madrid.

Fombrun, Ch. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, Boston. P. 72.

Fombrun, Ch. y Van Riel, C. (1997). "The reputational Landscape". Corporate Reputation Review, vol. 1, nº 1, pp. 7-21.

Martín de Castro, G. (2008). Reputación empresarial y ventaja competitiva. Esic Editorial. Madrid (pp. 32-35).

Ries, A. y Ries, L. (2000): Las 22 leyes inmutables de la Marca. Ed. McGraw-Hill.

Ries, A. y Trout, J. (1982). Positioning: the battle for your mind. Nueva York, Warner Books. [Traducción al castellano: Posicionamiento (1989). Madrid. McGraw-Hill].

Rivera Camino, J. y Garcillán, M. (2009). Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones. 2ª ed. Esic. Madrid.

Santesmases, M. (2004). Marketing. Conceptos y estrategias. 5ª ed. Madrid. Ediciones Pirámide/Esic Editorial.

Villafañe, J. (2003). La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas. Pirámide. Madrid.

Hipervínculos

http://www. eumed . net/libros - gratis/2009a/506/ La%20Prevision%20de %20Ventas.html

http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_Plan_de_ Ventas_en_Proyectos_de_negocio

http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/

UNIVERSIDAD
EUDE